

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувачка
кафедри готельно-ресторанного
бізнесу та харчових технологій
к.е.н., доцент Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: **«РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЮ (НА ПРИКЛАДІ OPTIMA COLLECTION)»**

Виконала:
студентка 2 курсу, гр. УГРз-61
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Шестопалова Світлана Олександрівна

Керівник:
канд. екон. наук, доцент Данько Н.І.

Рецензент:
к.е.н., доцент Подлепіна П.О.

Підсумкова оцінка:
За шкалою ЗВО _____
Кількість балів _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

**Міністерств освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА**

**Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»**

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Студентки Шестопалової Світлани Олександрівни

Курсу _____ ІІ _____ групи УГРЗ-61

Тема кваліфікаційної роботи «Розробка заходів з підвищення мотивації працівників готелю (на прикладі Optima Collection)»

затверджена наказом від 10.11.2023 р. № 4002-5/3204

1. Графік виконання роботи

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ	10.09.2024	
АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ OPTIMA COLLECTION	16.10.2024	
РОЗРОБКА НОВОГО МОТИВАЦІЙНОГО РІШЕННЯ ДЛЯ OPTIMA COLLECTION	09.11.2024	

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 10.11.24

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 25.11.2024 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ _____ доцент Данько Н.І.

Дата видачі завдання 05.10.2024 р.

Завдання прийнято дипломником до виконання _____ Шестопалова С.І.

В.о. завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій _____ доцент Данько Н.І.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить: 86 сторінок, 20 таблиць, 6 рисунків, 50 літературних джерел.

НАЗВА ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ: «Розробка заходів з підвищення мотивації працівників готелю (на прикладі Optima Collection)».

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: заходи та інструменти підвищення мотивації працівників у готелі на прикладі Optima Hotel Group.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: мотивація персоналу у готельному бізнесі.

МЕТА РОБОТИ: метою є розробка заходів для підвищення мотивації персоналу готелю та продуктивності діяльності бізнесу.

ЗАВДАННЯ РОБОТИ: провести аналіз сучасних підходів до мотивації та стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі; визначити ключові фактори, що впливають на мотивацію та продуктивність працівників готелю; оцінити досвід світових компаній у сфері інвестицій у професійний розвиток персоналу та їхній вплив на клімат в колективі; розробити заходи для підвищення мотивації персоналу готелю; оцінити вплив запропонованих заходів на продуктивність, якість послуг і плинність кадрів; надати рекомендації щодо управління мотивацією персоналу для підвищення конкурентоспроможності та високих стандартів обслуговування.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: аналіз літератури та вторинних джерел для вивчення сучасних підходів до мотивації, порівняльний аналіз інструментів мотивації, які використовуються провідними компаніями та синтезу для розробки рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності готелю.

НАУКОВА НОВИЗНА ДОСЛІДЖЕННЯ: за результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо запровадження удосконалених методів мотиваційного процесу обслуговування об'єкта дослідження – готелів мережі «Optima Hotel Group». Одержані результати можуть бути використані в організації роботи готельних підприємств в Україні.

РІК ВИКОНАННЯ 2024 РІК ЗАХИСТУ 2024

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО, ЗАХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.

ABSTRACT

The qualification work includes: 86 pages, 20 tables, 6 figures, 50 literature sources.

TITLE OF THE THESIS: " Development of measures to improve hotel staff motivation (based on the example of Optima Collection)".

SUBJECT OF RESEARCH: Measures and tools to enhance employee motivation in a hotel, using Optima Hotel Group as an example.

OBJECT OF RESEARCH: Employee motivation in the hotel industry.

OBJECTIVE OF THE WORK: The goal is to develop measures to improve employee motivation and business productivity in hotels.

TASKS OF THE WORK: To analyze modern approaches to motivation and employee stimulation in the hotel and restaurant business; to identify key factors affecting employee motivation and productivity; to assess the experience of global companies in investing in professional development and its impact on team climate; to develop measures for improving hotel employee motivation; to assess the impact of the proposed measures on productivity, service quality, and employee turnover; to provide recommendations for managing employee motivation to enhance competitiveness and maintain high service standards.

RESEARCH METHODS: Literature and secondary source analysis to study modern approaches to motivation, comparative analysis of motivation tools used by leading companies, and synthesis to develop recommendations for improving hotel competitiveness.

SCIENTIFIC NOVELTY OF THE RESEARCH: Based on the research results, theoretical and practical findings have been formulated, leading to concrete proposals for the introduction of improved motivational methods in the service process of the research object – hotels of the "Optima Hotel Group" network. The results obtained can be used in organizing the work of hotel enterprises in Ukraine.

YEAR OF COMPLETION: 2024

DEFENSE YEAR: 2024

KEYWORDS: PERSONNEL MANAGEMENT, HOTEL MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT MEASURES, MANAGEMENT IMPROVEMENT, STAFF DEVELOPMENT AND TRAINING.

ЗМІСТ

ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ	Ошибка! Закладка не определена.	
1.1. Мотивація персоналу в готельній індустрії		7
1.2. Особливості мотиваційних програм у готельному бізнесі.		17
1.3. Сучасні методи мотивації персоналу у готельному бізнесі		23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ OPTIMA COLLECTION	36	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Характеристика діяльності готелів мережі «Optima Collection»		36
2.2. Аналіз мотивації персоналу готелів «Optima Collection» Харків		45
2.3. Оцінка ефективності наявних мотиваційних інструментів		55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НОВОГО МОТИВАЦІЙНОГО РІШЕННЯ ДЛЯ OPTIMA COLLECTION	Ошибка! Закладка не определена.	
3.1. Впровадження системи грейдів як напрям вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу		63
3.2. Розробка системи корпоративних заходів для підвищення мотивації персоналу		72
ВИСНОВКИ	Ошибка! Закладка не определена.	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	18	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми: Сучасний готельно-ресторанний бізнес потребує постійного вдосконалення підходів до управління персоналом, особливо – до мотивації та стимулювання працівників. Зацікавленість працівників сприяє підвищенню якості послуг, зростанню продуктивності та зменшенню плинності кадрів. Провідні світові компанії інвестують значні кошти у професійний розвиток персоналу, що позитивно впливає на клімат у колективі та ефективність бізнесу.

На сьогоднішній день хороший менеджер – це лідер, що надихає команду. Мотиваційний менеджмент спрямований на індивідуальний, активуючи мотиви працівників. У готельному бізнесі це особливо важливо, адже персонал формує бажання клієнтів повертатися.

Мета і завдання: розробити заходи для підвищення мотивації персоналу готелю.

Для досягнення цієї мети використовується декілька завдань:

1. Провести аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу в готельному бізнесі.
2. Визначити ключові фактори, що впливають на мотивацію та продуктивність працівників готелю.
3. Оцінити досвід світових компаній у сфері управління персоналом та їхній вплив на клімат в колективі.
4. Розробити заходи для підвищення мотивації персоналу.
5. Оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність роботи готелю.
6. Надати рекомендації щодо управління мотивацією персоналу для підвищення конкурентоспроможності та високих стандартів обслуговування.

Об'єкт дослідження: мотивація персоналу у готельному бізнесі.

Предмет дослідження: заходи та інструменти підвищення мотивації працівників у готелі на прикладі Optima Hotel Group.

Методи дослідження включають аналіз літератури та вторинних джерел для вивчення сучасних підходів до мотивації, порівняльний аналіз інструментів мотивації, які використовуються провідними компаніями та синтезу для розробки рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності готелю.

Методологічною базою написання роботи є наукові праці в сфері управління персоналом, мотивації та стимулювання працівників у готельно-ресторанному бізнесі, а саме: Лі Якокка, Френсіс Роджерс, Джек Уелч, Акіо Моріта та ін.), управлінські консультанти (Уоррен Бенніс, Том Пітере).

Також ефективність заходів прогнозується за їхнім впливом на продуктивність, якість послуг і плинність кадрів. Результати дослідження спрямовані на рекомендації щодо впровадження мотиваційних стратегій.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

1.1. Мотивація персоналу в готельній індустрії

Мотивація персоналу в готельному бізнесі є ключовим фактором успіху та розвитку компанії. Мотивовані працівники підвищують рівень обслуговування, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та їхнє бажання повертатися. Високий рівень обслуговування сприяє підвищенню репутації готелю і, відповідно, до зростання прибутку. Тому важливо розробляти ефективні стратегії мотивації, що враховують потреби працівників і стимулюють їхню лояльність до компанії. Інвестиції в мотивацію персоналу – це інвестиції в майбутнє всього бізнесу.

Проблемам мотивації персоналу приділяли увагу багато науковців. Серед них: М. Мескон, Дж. Уокер, О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук. На основі аналізу праць [5; 44] було сформульовано визначення поняття “мотивація праці персоналу”: “Мотивація праці персоналу – це стратегія управління, спрямована на стимулювання співробітників до ефективної роботи шляхом задоволення їхніх професійних і особистих потреб”. Сучасні підходи до мотивації персоналу акцентують на важливості психологічного клімату в колективі, кар'єрного зростання та особистісного розвитку працівників. Значна увага приділяється не тільки фінансовим винагородам, але й нематеріальним формам мотивації, таким як визнання досягнень, можливість навчання та професійного розвитку, гнучкий графік роботи та здорове робоче середовище. Ці підходи спрямовані на те, аби сприяти внутрішньому бажанню співробітників працювати продуктивно та бути лояльними до компанії.

Мотивація – процес, що стимулює бажання діяти. [5].

Майкл Мескон вважає мотивацію ключовим аспектом управління, що впливає на ефективність праці, і наголошує на важливості розуміння потреб і

стимулів працівників для застосування методів мотивації, які сприяють підвищенню продуктивності та задоволенню на роботі.

Мотивація праці – це процес спонукання працівників до виконання конкретної роботи та вирішення поставлених завдань для досягнення власних цілей і цілей підприємства. [39]. Успішність підприємства залежить не тільки від професійних знань і навичок працівників, але й від їхньої готовності працювати, тому керівництво застосовує різні методи мотивації.

Кожна людина має власні стимули, що визначають її прагнення виконувати певні завдання, щоб отримати бажане. Керівникам важливо зрозуміти, які заходи необхідно впровадити, щоб стимулювати працівників. Мотивація буває позитивною чи негативною. Позитивна мотивація включає стимули: похвалу; нагороди; підтримку; допомогу; повагу; успіх; творчість, а негативна – покарання.

Позитивна мотивація ефективніша, оскільки підтримує впевненість у власних силах і стимулює до кращих результатів, тоді як негативна мотивація може призвести до почуття пригніченості та навіть до звільнень.

Мотивація поділяється на:

- внутрішню: бажання саморозвитку та задоволення від роботи.
- зовнішню: вплив керівництва, наприклад, підвищення зарплати.
- нематеріальну: похвала, грамоти, додаткові вихідні, тренінги.

Врахування індивідуальних потреб працівників є ключем до ефективної мотивації, оскільки для когось важлива премія, а для іншого – навчання чи кар'єрний ріст. Для кращого ефекту потрібно цікавитися уподобаннями співробітників. Підтримка і врахування вподобань працівників підвищує їхню мотивацію та впевненість.

Розглянемо основні теорії мотивації, які пояснюють причини, механізми та стимулювання поведінки людини у різних умовах. Ці теорії допомагають зрозуміти, як формуються мотиви, що спонукають людей до дій, і як можна ефективно впливати на їхню активність для досягнення бажаних результатів. Вони поділяються на дві групи: [5; 9]

- змістові теорії фокусуються на визначенні внутрішніх потреб, які спонукають людей діяти певним чином. Винагорода виступає як цінність, що задовольняє ці потреби, причому різні теорії по-різному класифікують ці потреби.

- процесуальні теорії зосереджуються на вивченні процесів, які визначають, як і чому індивіди вибирають певні поведінкові стратегії, що сприяють досягненню бажаних результатів.

Змістові теорії мотивації аналізують потреби, які визначають поведінку на роботі. Вони досліджують, як різні потреби впливають на мотивацію працівників і як задоволення цих потреб може сприяти підвищенню ефективності та задоволеності від роботи. Ось кілька основних теорій:

Теорія Маслоу: описує ієрархію потреб від фізіологічних до потреб самоактуалізації, де вищі потреби стають важливими після задоволення основних.

- Теорія двофакторна Герцберга: розрізняє мотивуючі фактори, (досягнення, визнання, робота сама по собі) і фактори, що призводять до незадоволеності (гігієнічні фактори, такі як зарплата, робочі умови).

- Теорія ERG Клейтона Олдерфера: модифікація теорії Маслоу, що включає екзистенційні, потреби у відносинах і потреби у зростанні.

- Теорія досягнення Девіда Макклелланда: мотивація залежить від трьох потреб: досягнення, влади та приналежності.

Ці теорії допомагають краще зрозуміти, як різні потреби впливають на мотивацію персоналу. Вони дозволяють розкрити механізми мотиваційних процесів та допомагають формувати ефективні стратегії, спрямовані на підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Застосування цих теорій на практиці дає можливість адаптувати підхід до мотивації під конкретні умови організації, враховуючи особливості її діяльності, корпоративну культуру та потреби працівників.

Теорія Маслоу (ієрархія потреб)

Ця теорія передбачає, що люди прагнуть задовольнити потреби у певній послідовності: фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самореалізація:

- гарантування стабільності роботи та кар'єрного росту.

- забезпечення комфортних умов праці (зарплата, перерви).
- організація заходів для згуртування колективу.
- програми для самореалізації: тренінги, курси, проектні групи.

При плануванні роботи керівник визначає завдання, строки, методи й виконавців, координуючи зусилля працівників. Проте структура чи плани, що працюють на папері, не завжди ефективні в реальності. Для досягнення мети важливо не планувати, а й мотивувати людей до виконання завдань.

Практичне застосування теорії Маслоу: сучасні керівники фокусуються на вищих потребах – самовираженні, повазі, соціальних зв'язках, а не лише на економічних стимулах.

Потреби у самовираженні – це найвищий рівень мотивації, що полягає у розкритті потенціалу, креативності та самореалізації:

- надання працівникам можливості для навчання та розвитку організовуючи курси, тренінги, семінари, стажування або інші освітні програми;
- заохочення та розвиток творчих здібностей працівників;
- доручення складних й значущих завдань, які вимагають творчого підходу, критичного мислення та відповідальності.

Потреби у визнанні – це прагнення до поваги та оцінки досягнень.

- заохочення досягнень працівників та забезпечення позитивного зворотного зв'язку;
- пропозиції цікавих завдань та сприяння кар'єрному зростанню;
- делегування додаткових повноважень та залучення до прийняття рішень;
- організація навчання та розвитку: постійне навчання і розвиток професійних навичок підвищує рівень компетентності працівників, даючи їм відчуття важливості та цінності для компанії.

Теорія Герцберга (двохфакторна теорія)

Теорія розділяє фактори на мотиватори і гігієнічні.

- поліпшення умов праці та стимулювання досягнень.
- створення позитивного робочого середовища.

- можливості для професійного розвитку.
- надання зворотного зв'язку і визнання досягнень.

У другій половині 50-х років Фредерік Герцберг з колегами розробив модель мотивації, основану на потребах. Ця група дослідників попросила 200 інженерів і службовців однієї великої лакофарбової компанії відповісти на наступні питання: «Чи можете ви детально описати, коли після виконання службових обов'язків ви почувалися особливо добре, а коли погано?»

Практичне застосування теорії Герцберга: наявність гігієнічних факторів запобігає незадоволеності, але не мотивують. Для мотивації потрібні як гігієнічні, так і мотивуючі фактори через «збагачення» праці та спрямованість на надання відповідальності. Ці програми використовують компанії «Ай Ті енд Ті» та «Америкен Ейрлайнз», але вони підходять не всім.

Теорія мотивації ERG Клейтона Олдерфера визначає три категорії потреб: екзистенціальні (Existence), відносини (Relatedness) та зростання (Growth). Ця теорія є адаптацією та спрощенням ієрархії потреб Маслоу, вона пропонує більш гнучке розуміння потреб людини, дозволяючи їм переходити від однієї категорії до іншої не послідовно, а в залежності від змін у життєвих обставинах та індивідуальних потреб. У готельно-ресторанній галузі такий підхід може бути впроваджено наступним чином: екзистенціальні потреби (Existence): Ці потреби включають базові матеріальні вимоги, такі як заробітна плата, умови праці, і безпека на робочому місці. В готельно-ресторанній галузі, це може бути забезпечення співробітників конкурентоспроможними зарплатами, здоровими та безпечними умовами праці, медичним страхуванням тощо. Потреби у відносинах (Relatedness): Тут йдеться про створення емоційних зв'язків, взаєморозуміння між колегами та взаємодію з керівництвом. Готелі та ресторани можуть організовувати командоутворюючі заходи, стимулювати співпрацю між відділами, забезпечувати ефективну комунікацію всередині організації, а також влаштовувати зустрічі, де працівники можуть висловлювати свої ідеї та обговорювати проблеми. Потреби у зростанні (Growth): Відносяться до особистісного та професійного розвитку. Готелі та ресторани можуть

забезпечувати можливості для навчання, наприклад, професійні тренінги, майстер-класи, можливість взяти участь у галузевих конференціях, кар'єрне зростання та розвиток лідерських навичок серед співробітників.

Теорія мотивації Девіда Макклелланда зосереджена на трьох основних потребах: досягнення, влади та приналежності. Кожна з цих потреб відіграє важливу роль у мотиваційній структурі індивіда, та розуміння цих аспектів може допомогти в ефективному управлінні персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. У готельно-ресторанній галузі це може бути відображено наступним чином: потреба в досягненні (Need for Achievement) задовольняється для співробітників з високою потребою в досягненні високих стандартів якості та ефективності у своїй роботі через встановлення перед ними складних задач і покращення своїх професійних навичок. У готельній сфері це може бути заохочення через систему бонусів за високі результати у відгуках клієнтів або надання додаткових відповідальностей за управління певними проектами або заходами в готелі. Потреба у владі (Need for Power): Ці співробітники прагнуть мати вплив на інших та контролювати ситуації. Вони можуть ефективно керувати командами та проектами. Управління готелем може використовувати цю потребу, пропонуючи позиції з можливостями для лідерства, наприклад, ролі управляючого відділом або керівника з обслуговування. Потреба в приналежності (Need for Affiliation): Співробітники з високою потребою у приналежності цінують тісні міжособистісні зв'язки та доброзичливі відносини на роботі. У готелях та ресторанах такі працівники можуть бути високоефективними у ролях, де важливе спілкування з клієнтами, наприклад, у відділі рецепції або у відділі з обслуговування клієнтів.

Розглянемо особливості процесуальних теорій мотивації.

Процесуальні теорії мотивації персоналу зосереджуються на розумінні процесів, через які індивіди вибирають певні поведінкові стратегії та їхню здатність задовольнити потреби. Ось основні процесуальні теорії мотивації:

1. Теорія очікувань Віктора Врума – стверджує, що мотивація в роботі є результатом віри людини у те, що зусилля призведуть до задовільного результату

та відчуття, що цей результат принесе винагороду. Це залежить від трьох ключових факторів: очікування (зусилля призведуть до результату), інструментальність (результат призведе до винагороди) і валентність (цінність винагороди для індивіда).

2. Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса – зосереджується на сприйнятті справедливості та рівності в обмінних відносинах на роботі. Згідно з цією теорією, співробітники порівнюють свої внески (наприклад, зусилля) і винагороди (наприклад, зарплату) з внесками і винагородами інших у подібних умовах для оцінки справедливості.

3. Теорія цілепокладання Едвіна Локка – показує, що чітке формулювання цілей та відповідальність за їх досягнення можуть бути мотивуючими. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART). Люди з більш високим рівнем цілей, як правило, показують кращі результати за умови, що вони приймають ці цілі.

4. Теорія самооцінки – досліджує, як самооцінка (самоповага, самоефективність) впливає на мотивацію. Вища самооцінка може спонукати індивіда до вибору більш амбітних цілей і витривалості у їх досягненні.

Ці теорії пояснюють, як розрахунки та психологічні стани впливають на мотивацію, що важливо для ефективних стратегій управління персоналом.

Теорія Врума (очікування)

Мотивація залежить від віри працівника в те, що його зусилля приведуть до бажаного результату і винагороди.

- установлення чітких цілей та стандартів.
- запровадження системи винагород за досягнення.
- оцінка та нагородження за конкретними критеріями.
- забезпечення прозорості у процесі оцінки та винагороди.
- розробка умов для самостійного досягнення цілей працівниками.

Експериментальні дослідження підтверджують ефективність теорії очікувань у мотивації через зв'язок між зусиллями та результатами. Однак

критики вказують на необхідність врахування індивідуальних та культурних факторів, а також вдосконаленні методології теорії з урахуванням змін у сучасному бізнес-середовищі та нових підходів до управління мотивацією.

Практичне застосування теорії очікувань: керівники розробляють ефективні стратегії мотивації, зважаючи на взаємозв'язок між зусиллями, досягненнями та винагородами. Згідно з теорією, працівники оцінюють ймовірність досягнення бажаного результату та отримання винагороди залежно від своїх зусиль. Застосовуючи цю теорію, керівники повинні чітко визначити, як зусилля співробітників приводять до конкретних результатів, а також забезпечити прозорість у процесі нагородження. Враховуючи індивідуальні очікування, керівники можуть формувати мотиваційні стратегії, що сприятимуть підвищенню ефективності праці та загальної задоволеності співробітників.

Взаємовідносини між керівниками та підлеглими залежать від сподівань керівника щодо своїх працівників. Високі очікування стимулюють результативність, низькі – знижують мотивацію. Ефект Пігмаліона показує, як віра керівника в підлеглих підвищує їхню результативність.

Практичне застосування теорії справедливості Джона Стейсі Адамса:

- забезпечення прозорості критеріїв оцінювання та винагород.
- порівняння умов праці з конкурентами.
- індивідуальний підхід до сприйняття справедливості.
- рівні можливості для розвитку та кар'єрного зростання.
- оперативне вирішення ситуацій несправедливості.
- розробка стимулів, що відповідають внеску працівників.
- проведення аналізу задоволеності та організаційного клімату.
- регулярний зворотній зв'язок про внесок співробітників.

Характеристика мотивації в готельній сфері враховує командну роботу, включає матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток корпоративної культури, знижує стрес, підвищує продуктивність і якість обслуговування.

Теорія цілепокладання Едвіна Локка стверджує, що чітке встановлення цілей може значно підвищити мотивацію і продуктивність співробітників. Ці цілі

повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і обмеженими в часі (SMART). Кожна літера в SMART відповідає певному атрибуту, яким має володіти ціль: S – Specific (Конкретність): Чітко сформульована і зрозуміла. Конкретність допомагає уникнути двозначності і забезпечує зрозумілість для всіх, хто задіяний у її досягненні. M – Measurable (Вимірюваність): Ціль має бути такою, що її прогрес і досягнення можуть бути виміряні за допомогою кількісних або якісних показників. Вимірюваність дозволяє відстежувати прогрес і знати, коли ціль досягнута. A – Achievable (Досяжність): Ціль має бути реалістичною і досяжною для команди або індивіда, враховуючи наявні ресурси і час. Надто амбітні цілі, які неможливо досягти, можуть знизити мотивацію. R – Relevant (Релевантність): Ціль має бути важливою і актуальною для індивіда або організації, сприяючи загальним стратегічним напрямкам і цілям. T – Time-bound (Обмеженість в часі): Ціль має містити чіткі рамки часу, що спонукає до дій і забезпечує крайній термін для її досягнення. Ці критерії допомагають забезпечити, що цілі є добре продуманими та збалансованими, що підвищує їхню ефективність і ймовірність досягнення успіху.

Теорія самооцінки розглядає вплив самоповаги та самоефективності на мотивацію індивідів. Ця теорія стверджує, що люди з вищою самооцінкою та переконаннями у власних силах схильні встановлювати більш амбіційні цілі, активніше докладати зусиль для їх досягнення і ефективніше справлятися з труднощами. Характеристика застосування в готельно-ресторанній галузі:

1. Підвищення самоефективності: Підвищення віри співробітників у власні сили досягається через тренінги, освітні програми та регулярний зворотній зв'язок. Підтримка з боку керівництва та колег також важлива.
2. Посилення самоповаги: Визнання зусиль, винагородження за досягнення та створення позитивного робочого середовища сприяють зростанню самоповаги.
3. Мотивація через відповідальність: Надання співробітникам більшої відповідальності за результати своєї роботи допомагає їм відчути свій внесок у загальний успіх компанії та підвищує їхню мотивацію до роботи.

Заохочення до праці – це зовнішнє спонукання, яке впливає на поведінку людини, матеріальна оболонка мотивації, працівників, таких як заробітна плата, премії, бонуси та інші види винагород. Водночас заохочення має й нематеріальну складову, яка відіграє ключову роль у розвитку особистісного потенціалу працівника, його самореалізації та підвищенні професійного статусу.

Економічна функція стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, що виражається в підвищенні продуктивності праці та якості продукції. Вона безпосередньо впливає на кінцеві результати роботи, підвищуючи ефективність роботи персоналу в готельному бізнесі.

Соціальна функція стимулювання формує структуру суспільства через диференціацію доходів і сприяє розвитку особистості, що особливо важливо в готельному бізнесі, де взаємодія з клієнтами є критичним елементом роботи.

Мотивація персоналу в готельній індустрії є критичним фактором для забезпечення високої якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Ефективна мотиваційна система включає розуміння та задоволення основних потреб співробітників, використання змістовних та процесуальних теорій мотивації для розробки цілей і винагород. Зокрема, встановлення SMART цілей, підвищення самоефективності та самоповаги, а також створення відчуття відповідальності і впливу на робочому місці сприяють залученню персоналу та його високій продуктивності. Такий підхід не тільки підвищує ефективність роботи готелю, але й сприяє формуванню позитивної репутації, що є невід'ємною частиною успіху в готельному бізнесі.

1.2. Особливості мотивації персоналу в готельному бізнесі.

Мотивація персоналу в готельному бізнесі є ключовим чинником для забезпечення високого рівня обслуговування, задоволення клієнтів загальної ефективності роботи закладу. Використання змістовних і процесуальних теорій

мотивації дозволяє формувати системи винагород, які стимулюють працівників досягати поставлених цілей і підвищувати якість обслуговування.

Мотиваційні програми в готельному бізнесі сприяють досягненню цілей підприємств через стимулювання та розвиток персоналу.

Потреби – це усвідомлення браку чогось важливого, що спонукає людину до дій. Задоволення цих потреб є ключовим фактором у досягненні цілей працівниками.

Система мотивів, або мотивація, визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини.

Змістовні теорії мотивації визначають потреби, які спонукають до дій, а менеджер створює умови для їх задоволення і досягнення цілей організації.

Основна мета таких програм – підвищення продуктивності, лояльності співробітників та якості обслуговування, з урахуванням потреб працівників, методів управління та специфіки готельного бізнесу.

У готельному бізнесі ефективна мотивація персоналу впливає на їхню поведінку, продуктивність і лояльність, що створює конкурентні переваги.

Слід зазначити, що методи управління – це способи впливу на працівників для організації їхньої роботи, мотивації, розвитку компанії та створення ефективної діяльності. Вони допомагають керівникам направляти зусилля персоналу, формувати навички та підтримувати позитивну атмосферу. Методи можуть бути різноманітними й застосовуватися у різних сферах. Їх можна класифікувати за різними критеріями. Зокрема вони поділяються на:

- 1) економічні;
- 2) організаційно – адміністративні;
- 3) соціально – психологічні.

Економічні методи управління.

Включає матеріальне стимулювання та різні форми винагороди за виконану роботу, такі як заробітна плата, бонуси, премії та інші грошові виплати.

Заробітна плата - це грошова винагорода за працю, визначена на основі годинної ставки, денної ставки, ставки за виконання певної кількості роботи

(штукарська оплата) або в формі фіксованої суми за певний період (наприклад, щомісяця). Заробітна плата є основним компонентом трудових відносин і часто регулюється національним законодавством, яке встановлює мінімальний рівень оплати праці, умови виплати та інші аспекти, пов'язані з винагородою за працю. Вона також може включати додаткові компоненти, такі як премії, надбавки за вислугу років, винагороди за перевиконання планів або інші види матеріального стимулювання.

Наприклад, система оплати праці може включати базову винагороду, яка визначається посадою і кваліфікацією, премії за досягнення результатів для стимулювання продуктивності праці, а також компенсаційні виплати за понаднормову, відрядження чи несприятливі умови. Такий підхід підвищує мотивацію та стимулює ефективну роботу.

Таблиця 1.1 – Компоненти системи оплати праці.

Компонент	Опис
Премії	За досягнення результатів.
Компенсації	Оплата понаднормових чи відряджень.
Винагороди	Стимулюючі виплати за особливі заслуги
Базова винагорода	Стандартна зарплата за посаду й кваліфікацію
Гарантовані пільги	Виплати за лікарняні чи відпустки
Разові бонуси	Одноразова винагорода за проєкти.

Форми надання необхідних продуктів, які представлені в натуральній формі, включають безоплатне житло, освіту, медицину та транспорт. Це потребує відрахувань у позабюджетні фонди та бюджети різних рівнів через податки на заробітну плату та інші внески.

Типи доплати за специфічні умови роботи, такі як:

- доплати за ненормований робочий день або роботу в умовах стресу.
- доплати за роботу в нічний час.

- доплати за роботу в віддалених або ізольованих локаціях (наприклад, курорти чи віддалені готелі).

- специфічні умови праці – доплати за роботу у вихідні та святкові дні.

Нині ситуація на підприємствах змінилася, але залишається протирічною. На підприємствах з реальним власником та визначеною нішею ринку забезпечується висока завантаженість працівників, що зменшує потребу в розширенні обов'язків, зон обслуговування в межах нормальної тривалості робочого дня та необхідності встановлення доплат за суміщення професій або роботу меншою кількістю працівників.

Стаття 147 Кодексу законів про працю передбачає два види стягнень за порушення трудової дисципліни: догану та звільнення, які застосовуються до всіх працівників. Інші дисциплінарні стягнення застосовуються тільки до конкретних працівників відповідно до інших законів та статутів. Прикладом може бути догана державному службовцю відповідно до Закону 889.

Виходячи з виробничої практики та результатів досліджень, наведемо приклади формування системи доплат і надбавок стимулюючого характеру.

По-перше, можна об'єктивніше оцінювати зусилля і стимулювати до важких завдань. По-друге, кращі результати – вища оплата. По-третє, надбавки коригують зарплату, як при перевиконанні норм.

За сучасних умов необхідно переглянути практику доплат компенсаційного характеру оскільки, багато підприємств продовжують використовувати застарілу практику визначення доплат. По-друге, через спад виробництва, фінансові труднощі та несприятливу ринкову ситуацію деякі підприємства ігнорують потребу враховувати умови праці та запроваджувати відповідні компенсаційні виплати.

Для покращення процесу визначення доплат за несприятливі умови праці адміністрація підприємства та профспілковий комітет, під час укладення колективного договору, можуть розширити галузевий перелік робіт, для яких будуть встановлені компенсаційні виплати за ненормальні умови праці.

Іншим важливим аспектом є визначення строків та форми контракту, що мають суттєвий вплив на ефективність управління трудовими відносинами, забезпечення виконання умов роботи та взаємодію між працівником і роботодавцем. Встановлення чітких строків дозволяє точно визначити період, протягом якого працівник зобов'язується виконувати свої обов'язки, а роботодавець – забезпечувати належні умови праці. Строки можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими, що дає змогу адаптувати строки контракту до специфіки роботи, вимог підприємства та потреб працівників, а також забезпечити більш гнучке реагування на зміни в умовах праці, виробничих процесах чи зовнішньому середовищі.

Досвід розвинутих країн показує переваги єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців, які забезпечують спрощення тарифікації, полегшення переговорів при укладанні колективних договорів та зменшення конфронтації між різними категоріями працівників.

Система преміювання в готелях:

1. Орієнтація на продажі: Премії прив'язують до обсягів продажів чи фінансових показників. Це мотивує персонал активніше залучати клієнтів і підвищувати продажі через рекомендації страв та напоїв.

2. Прив'язка до якості обслуговування: Премії залежать від відгуків клієнтів, оцінках задоволеності гостей або результатах таємних перевірок сервісу, що мотивує персонал надавати індивідуальний підхід до кожного гостя, оперативно реагувати на їхні потреби та вирішувати можливі проблеми. Це сприяє створенню позитивного враження від перебування в готелі, підвищуючи рівень лояльності клієнтів та їхнє бажання повертатися.

3. Гнучкість і індивідуалізація: Система преміювання враховує індивідуальні досягнення, професійні успіхи, а також такі характеристики, як ініціативність, інноваційність, лідерські якості та здатність до ефективної командної роботи. Це сприяє формуванню корпоративної культури, де співробітники мотивовані до розвитку, сприяючи покращенню результатів і командної ефективності.

4. Подійні та сезонні премії: Враховуючи сезонні коливання та пікові періоди в готельно-ресторанному бізнесі, премії можуть бути прив'язані до важливих подій, свят чи корпоративних заходів, стимулюючи персонал до високої продуктивності під час високої завантаженості. Вони сприяють підтримці високих стандартів обслуговування, підвищують командний дух і лояльність співробітників, оскільки вони відчують, що їхня важка праця і зусилля під час напружених моментів цінуються та визнаються. Такі премії також сприяють підтримці та взаємодопомозі серед персоналу, що веде до покращення внутрішньої комунікації і загального настрою в колективі.

5. Врахування колективних показників: Преміювання на основі досягнень команди зміцнює командний дух, сприяє співпраці, взаємодії та підтримці серед співробітників, створюючи атмосферу єдності та злагоди. Колективні премії не лише мотивують працювати злагоджено, але й підвищують ефективність організації, оскільки кожен співробітник усвідомлює свою роль у загальному результаті. Це також мотивує досягненню спільних цілей, посилюючи лояльність і зацікавленість у досягненні високих показників.

Для забезпечення ефективної мотивації можна застосовувати різноманітні інструменти оцінки результатів роботи, серед яких важливими є регулярні огляди ефективності, зворотний зв'язок від клієнтів і колег. Це дає співробітникам чітке розуміння того, де вони можуть покращити свою роботу, а також дозволяє керівникам встановити чіткі і вимірювані цілі та вчасно відзначати та нагороджувати успіхи.

Регулярні огляди ефективності є важливим елементом системи мотивації, оскільки дозволяють не тільки оцінити досягнення працівника, а й визначити слабкі сторони, над якими слід попрацювати. Така оцінка допомагає співробітникам отримати чітке розуміння своїх сильних і слабких сторін, а також коригувати дії для професійного розвитку.

Зворотний зв'язок від клієнтів є важливим інструментом мотивації, що дозволяє співробітникам отримати безпосереднє уявлення про свою роботу з точки зору споживача. Регулярне отримання відгуків дає можливість не лише

оцінити якість обслуговування, а й виявити аспекти, які потребують покращення. Крім того, позитивні відгуки дозволяють відзначити досягнення та успіхи, що можуть бути використані як приклад для інших співробітників і стимулювати їх до досягнення високих результатів. Керівництво може використовувати відгуки клієнтів для формулювання індивідуальних рекомендацій та визначення напрямів для покращення роботи кожного працівника. Це дозволяє виявити конкретні напрямки для покращення, а також підтвердити ефективність виконаної роботи.

Зворотний зв'язок від колег також має велике значення для ефективної комунікації та підвищення командного духу. Коли працівники отримують відгуки від колег по роботі це допомагає їм краще зрозуміти свої сильні сторони та зони для розвитку в контексті командної роботи. Такі взаємні відгуки також сприяють створенню атмосфери довіри, що в свою чергу стимулює працівників до високих результатів.

Встановлення чітких і вимірюваних цілей є важливою частиною системи мотивації, оскільки дає працівникам чітке розуміння того, що від них очікується, і як саме оцінюватиметься їх успіх. Коли працівники знають, які саме результати необхідно досягнути, вони можуть орієнтувати свої зусилля на виконання конкретних завдань, що допомагає знизити рівень невизначеності і зосередитись на важливих аспектах роботи. Визначення таких цілей створює чіткі орієнтири для досягнення успіху, що сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи.

Крім того, цілі, які є викликами, сприяють розвитку професійних навичок і відчуттю досягнення. Коли працівники бачать результати своїх зусиль, це зміцнює їхню мотивацію. Чіткі цілі дозволяють керівникам ефективно відстежувати прогрес і коригувати стратегії, що сприяє розвитку як працівників, так і організації. Важливо, щоб цілі були реалістичними і відповідали рівню кваліфікації працівників, щоб уникнути перевантаження.

Враховуючи нинішні тенденції, багато компаній у готельному бізнесі інтегрують соціальні ініціативи (волонтерство, екологія, благодійність).

Мотивація через участь у таких програмах допомагає сформувати позитивний імідж і залучити співробітників, які поділяють ці цінності.

Специфіка готельної індустрії потребує уваги до потреб співробітників, умов їх розвитку та варіабельності роботи. Чіткі цілі й гнучкі системи преміювання, що враховують індивідуальні й командні досягнення, сприяють підвищенню загальної продуктивності та задоволеності гостей.

Залучення співробітників до процесів прийняття рішень, надання їм можливостей для росту та розвитку, а також створення культури взаємоповаги і підтримки є ключовими для створення ефективної мотиваційної системи. У готельному бізнесі, де якість обслуговування та задоволення клієнтів є визначальними факторами успіху, мотивація персоналу набуває особливого значення.

1.3. Сучасні методи мотивації персоналу у готельному бізнесі

У сучасному готельному бізнесі важливо враховувати індивідуальні потреби кожного працівника, адже мотивація впливає на атмосферу в колективі та успіх готелю. Персоналізований підхід до мотивації допомагає підтримувати високу продуктивність і задоволення роботою. Наприклад, одні співробітники цінують стабільність доходу, тоді як інші можуть прагнути до можливостей для кар'єрного росту, навчання, соціальних пільг або гнучкості робочого часу. Врахування цих різних мотиваційних чинників дозволяє створити умови для продуктивної роботи, зберегти лояльність співробітників і знизити рівень текучості кадрів. Задоволення індивідуальних потреб працівників не тільки сприяє покращенню їхнього настрою та ставлення до роботи, але й позитивно впливає на загальну ефективність роботи готелю.

Проблеми грамотного стимулювання і ефективної мотивації персоналу завжди були і залишаються найбільш актуальними для менеджменту організацій. Важливість і актуальність цих проблем не заперечується ні наукою, ні практикою

менеджменту, оскільки від чіткої системи мотивації та стимулювання залежать кінцеві результати діяльності підприємства і організаційна активність персоналу.

Одним із основних аспектів цієї тенденції є те, що визнання досягнень може бути як матеріальним, так і нематеріальним. Матеріальне визнання, як правило, включає фінансові стимули, такі як премії, бонуси або інші виплати, які безпосередньо заохочують працівників за досягнення конкретних цілей або виконання завдань, що перевищують стандартні вимоги. Виплати такого характеру мають важливе значення для працівників, оскільки вони покращують фінансове становище, підвищуючи рівень задоволення від роботи та мотивуючи до досягнення ще більших результатів. Однак не менш важливим є нематеріальне визнання, яке також має значний вплив на мотивацію співробітників. Воно може проявлятися у вигляді похвали, публічного визнання досягнень в колективі, надання можливостей для кар'єрного зростання чи залучення до більш цікавих та складних завдань. Нематеріальне визнання створює позитивну атмосферу в команді, зміцнює довіру та взаємоповагу, сприяючи психологічному благополуччю працівників, їхній лояльності до компанії та підвищенню ефективності праці. Такий комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні форми визнання, робить його потужним інструментом підтримки високої мотивації та залученості співробітників, що безпосередньо впливає на успіх організації в цілому.

Стимулювання праці – це перш за все зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно воно несе в собі і нематеріальне навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. Стимулювання виконує економічну, соціальну і моральну функції.

Економічна функція стимулювання

Економічна функція стимулювання праці спрямована на підвищення ефективності виробництва та досягнення високих результатів діяльності організації. Вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість

виконання завдань і зниження витрат, що є особливо важливим у готельному бізнесі.

Соціальна функція стимулювання

Соціальна функція стимулювання формує структуру суспільства через диференціацію доходів і сприяє розвитку особистості, що особливо важливо в готельному бізнесі з його критичною взаємодією з клієнтами.

Моделі стимулювання праці

При вивченні світового досвіду стимулювання праці можна виділити три основні моделі: американську, японську та західноєвропейську. Кожна з них має унікальні стратегії, які можна адаптувати до готельного бізнесу. Американська модель акцентує на індивідуальних досягненнях і конкуренції, японська – на колективній роботі та лояльності до компанії, що важливо для створення стабільного робочого середовища, а західноєвропейська – на балансі індивідуальних та соціальних аспектів. Адаптація цих моделей до готельного бізнесу передбачає диференціацію заробітної плати, впровадження систем бонусів і винагород, за результатами праці співробітників, та забезпечення відповідних мотиваційних інструментів для різних категорій працівників.

Японська модель. Зростання продуктивності передуює підвищенню рівня життя, зокрема заробітної плати. Для стимулювання підприємництва держава не контролює майнове розшарування суспільства. Її функціонування можливе завдяки високій національній самосвідомості, пріоритету інтересів нації над особистими, а також готовності громадян йти на матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці в Японії ґрунтується на трьох факторах: професійній майстерності, віці та стажі роботи. Заробітна плата визначається за тарифною сіткою, яка враховує виплати за ці критерії. Більшість компаній застосовують синтезовані системи, що поєднують вікові та сучасні підходи. Заробітна плата враховує вік, стаж, розряд та результативність праці, стимулюючи мотивацію до підвищення кваліфікації та трудового внеску.

Американська модель мотивації. Спрямована на стимулювання підприємницької активності та на збагачення найбільш ініціативної та

працьовитої частини населення. Вона базується на соціокультурних особливостях, зокрема на прагненні досягти особистого успіху через інноваційність, ініціативу та самовдосконалення. Центральним аспектом цієї моделі є заохочення індивідуальних досягнень, оскільки дозволяє реалізувати свій потенціал і досягти високого економічного добробуту. Високий рівень добробуту залежить від орієнтації на конкуренцію, ризик та інновації. Успіх вимірюється через підприємницьку ініціативу та адаптацію до змін, що сприяє розвитку як окремих осіб, так і цілих індустрій, що забезпечують зростання економіки та конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Найпоширенішою формою оплати праці є комбінована система, яка поєднує елементи відрядної та погодинної оплати. У такій системі заробітна плата працівника розраховується на основі годинної тарифної ставки, що забезпечує певну стабільність доходу, оскільки враховує час, витрачений на виконання робіт. Ця система є прозорою і простою в управлінні, оскільки дозволяє підприємствам легко контролювати витрати на оплату праці та ефективно планувати бюджет. Вона також забезпечує справедливий розподіл заробітку серед співробітників, оскільки оплата залежить від фактично відпрацьованих годин.

Однак багато компаній доповнюють базову систему оплати преміями, щоб стимулювати результати і покращити ефективність роботи. Однією з популярних моделей є система "Скенлон", яка формується на основі економії витрат, досягнутих завдяки зниженню витрат на виробництво або підвищенню ефективності праці. Фонд премій розподіляється між адміністрацією та працівниками пропорційно їх трудовій участі. Це дозволяє створити сильну мотивацію для працівників, адже вони безпосередньо залучені до досягнення економії та оптимізації процесів.

Таким чином, комбінована система оплати праці, доповнена премією за результатами роботи, не тільки забезпечує стабільний дохід працівників, але й стимулює їх до підвищення продуктивності та активної участі в досягненні цілей організації.

Французька модель. Включає стратегічне планування, конкуренцію та гнучке оподаткування. Оплата праці враховує індексацію, кваліфікацію, якість, мобільність та премії, складаючись з постійної та змінної частин.

Німецька модель. Орієнтована на людину як вільну особистість з відповідальністю перед суспільством. Її ринкова економіка є соціальною, оскільки держава підтримує незахищені верстви, що сприяє економічному добробуту та рівності.

Важливою складовою ефективної мотивації є активна роль керівництва, яка виступає не лише організатором робочих процесів, але й лідером створюючи атмосферу підтримки та взаєморозуміння, що сприяє підвищенню лояльності працівників та їх залученості до процесу. Мотивуючи персонал, керівники можуть використовувати різні стратегії, що включають визнання досягнень, створення умов для розвитку та професійного зростання.

У часи кризи важливо адаптувати мотиваційні стратегії, що стає критично важливим для збереження продуктивності та лояльності працівників. У таких умовах необхідно знаходити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Це може включати збільшення гнучкості робочих годин, можливість отримати додаткові вихідні або запропонувати програми благополуччя для працівників.

Окрім фінансових стимулів, важливими мотиваційними чинниками можуть бути нематеріальні фактори, як-от визнання досягнень, створення комфортної робочої атмосфери, надання можливостей для розвитку та кар'єрного росту. Особливо це важливо в готельному бізнесі, де задоволеність і мотивація працівників безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів.

Мотивація персоналу в готельному бізнесі також включає психологічні аспекти. Працівники часто мотивуються не лише через матеріальні стимули, а й через можливість реалізації особистих амбіцій, самореалізації в роботі та взаєморозуміння з колегами. Розуміння і врахування цих аспектів важливо для створення продуктивної робочої атмосфери.

Важливу роль у мотивації відіграє корпоративна культура, яка формує загальні цінності, норми поведінки і традиції всередині компанії. Формування сильного корпоративного духу дозволяє працівникам відчувати свою причетність до організації, значущість у досягненнях успіху, що стимулює їх досягати високих результатів. У готельному бізнесі це охоплює принципи обслуговування клієнтів, етики, ставлення до командної роботи.

Цифрові технології стають важливим інструментом у підвищенні ефективності мотивації персоналу, оскільки дозволяють впроваджувати персоналізовані підходи до оцінки результатів роботи, що сприяє підвищенню точності, об'єктивності та прозорості оцінювання. Впровадження систем автоматизованого аналізу продуктивності дозволяє керівникам швидко ідентифікувати сильні сторони та потреби кожного співробітника, що сприяє ефективному управлінню та розвитку персоналу.

Внутрішні портали забезпечують платформу для обміну інформацією, навчання та командної роботи. Вони включають інтерактивні модулі, форуми для обговорень та механізми зворотного зв'язку, що сприяє кращій комунікації та взаємодії серед працівників. Це не лише покращує атмосферу в колективі, але й підвищує рівень залученості працівників.

Наприклад, у готелях використання систем управління обслуговуванням гостей (PMS) дозволяє автоматизувати численні процеси, що значно підвищує ефективність внутрішніх операцій. Такі системи оптимізують розподіл завдань серед персоналу, мінімізуючи людські помилки та підвищуючи точність виконання. Керівники мають змогу моніторити виконання завдань у реальному часі, що дає їм змогу оперативно реагувати на зміни, коригувати плани та оперативно вирішувати непередбачені ситуації.

Більш того, цифрові технології також відкривають нові можливості для збору та аналізу даних в реальному часі, що дозволяє організація оперативно отримувати зворотний зв'язок від працівників та гостей та коригувати стратегії мотивації, забезпечуючи їхню гнучкість. Крім того, технології дозволяють створювати персоналізовані системи винагороди, які враховують індивідуальні

досягнення та потреби кожного співробітника, що підвищує ефективність мотиваційних стратегій і сприяє розвитку лояльності працівників.

Корпоративна культура – це цінності й переконання, які спільно поділяють всі працівники компанії, що впливають на їхню поведінку та загальний характер діяльності організації. Вона також визначає способи організаційної діяльності, сприяючи саморозвитку та адаптації організації до змінних умов.

Метою корпоративної культури є підвищення доходів компанії шляхом:

- Оптимізації управління людськими ресурсами, щоб забезпечити вірність співробітників до керівництва та прийнятих рішень;
- Формування у працівників відчуття, що підприємство є їхнім другим домом;
- Розвитку навичок, як у професійній, так і в особистій сферах, для вирішення конфліктів і проблем без зайвих суперечок.

На основі аналізу літературних джерел [3; 4; 7; 12; 48] можна зробити основні висновки щодо ролі корпоративної культури у мотивації персоналу, це можна оформити у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні аспекти ролі корпоративної культури у мотивації персоналу

Аспект	Опис
Визначення цінностей і очікувань	Формування єдиного набору цінностей і стандартів, які стають орієнтирами для поведінки співробітників.
Сприяння залученню	Визнання досягнень і підтримка професійного зростання збільшують відчуття залученості і задоволення роботою.
Мотивація через взаємодію та співпрацю	Заохочення командної роботи і колективного вирішення проблем для підвищення мотивації.
Створення позитивного робочого середовища	Забезпечення безпечного і комфортного середовища, що впливає на емоційне благополуччя та продуктивність.
Лідерство та управління	Лідери, які демонструють прозорість і відкритість, формують культуру і підсилюють мотивацію через свій приклад.
Підтримка ініціатив	Культура, яка підтримує інновації та ініціативи співробітників, стимулює творчість і неперервне вдосконалення.

HR-менеджер постійно спостерігає за ситуацією на ринку праці, зокрема тренди та середні зарплати спеціалістів у різних сферах, здійснює пошук кандидатів для компанії, планує процес найму та формує кадровий резерв, розробляє систему мотивації для співробітників і відповідає за розвиток корпоративної культури, формуючи соціально-психологічний клімат і цінності, що сприяють зацікавленості співробітників у досягненні загальних цілей, працює над адаптацією нових співробітників, їхньою мотивацією, розвитком професійних компетенцій, створенням комфортного робочого середовища та формуванням корпоративної культури, що є важливими складовими успіху сучасної організації.

Роль керівників полягає не лише в управлінні, а й у регулярній комунікації з працівниками. Зворотний зв'язок допомагає визначити мотиваційні фактори та створити атмосферу підтримки і розвитку.

Залучення клієнтів у якості «внутрішніх стимулів» для працівників може бути надзвичайно ефективною стратегією, особливо у готельному бізнесі. Враховуючи специфіку індустрії, де безпосередня взаємодія з клієнтами є важливою, визнання співробітників через позитивні відгуки гостей чи пропонування бонусів за високий рівень обслуговування також може бути значним мотиватором.

Для мотивації персоналу підприємств та організацій використовуються різноманітні технології, зокрема технологія розробки грейдов. Грейдова система допомагає формувати структуру заробітної плати, визначати компенсації на основі внеску працівника в результати діяльності компанії. В рамках цієї технології застосовуються чіткі критерії для оцінки працівників і розподілу їх по певним рівням або грейдам, що забезпечує прозорість та об'єктивність у питаннях оплати праці. Також ця система сприяє мотивації працівників до професійного росту та розвитку, адже кожен працівник може чітко бачити, що йому потрібно зробити для досягнення вищого рівня і підвищення заробітної плати.

Грейдинг – це процедура або система процедур з проведення оцінки і ранжирування посад, в результаті яких посади розподіляються по групах, або, власне, грейдам, відповідно до їх цінності для компанії.

Таким чином, грейд («grade» з англ. – «ступінь», «клас») – це група посад з подібною цінністю для компанії. Кількість грейдів може варіювати від 5-7 до 20. Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, або «вилка окладів», яка може періодично переглядатися, але сама система грейдів залишається незмінною.

Система грейдів вперше з'явилася півстоліття тому в США за замовленням держструктур, які хотіли розібратися, скільки треба платити чиновникам що мають один професійний рівень, але виконують різну роботу. У результаті була розроблена універсальна система, яка враховувала ряд чинників, які можна назвати компенсаційними факторами, так як від них залежала матеріальна компенсація для певної посади. Це такі фактори, як рівень відповідальності, досвід, знання та навички, результативність діяльності [32].

Суть грейдингу – в зіставленні внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) до їх значимості на ринку (зовнішня цінність). Тому грейдинг починається з дослідження посад усередині організації [32].

Мета грейдування:

- 1) систематизація найменувань всіх посад організації;
- 2) встановлення чітких меж («вилок») вартості всіх посад організації;
- 3) створення простого, зрозумілого, прозорого і справедливого інструменту для нарахування зарплати;
- 4) розробка системи оцінки праці персоналу організації;
- 5) створення основи для планування розвитку співробітників організації;
- 6) впровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротації і звільнення персоналу організації [17].

Для цього користуються двома типами процедур - аналітичними і не аналітичними:

- експертна оцінка, класифікація небудь метод парних порівнянь, в рамках якого посади ранжуються «цілком», без розбиття на складові частини (неаналітичні методи);

- порівнювання «ваг» посад: роботи оцінюються «по частинах» (компенсується фактором) в рамках спеціальних процедур: бальна оцінка, факторний метод і т.п. (аналітичні методи).

Неаналітичний підхід ідеографічний дає непоправні дані, а рангова шкала не дозволяє виразити відстані між посадами чисельно.

Найбільш об'єктивним і точним є аналітичний підхід. Він більш трудомісткий і вимагає спеціальної кваліфікації розробників, великого обсягу даних і значних витрат часу на налаштування інструменту.

Розглянемо алгоритм розробки та впровадження грейдингової системи оплати праці в компанії:

Етап I: Підготовчий: Організаційний аудит, діагностика існуючої системи оплати праці

Етап II: Описовий: Повний опис всіх посад, наявних в даний час в компанії (основні і допоміжні функції, які обслуговуються вхідні і вихідні потоки, кваліфікаційні вимоги, особистісні та професійні якості і т.д.)

Етап III: Оцінка посад: Виділення ключових факторів оцінки должностей. Визначення рівнів складності посади. Розподіл ключових факторів за рівнями складності.

Етап IV: Вибудовування сітки: Розробка бально-факторної матриці. Зважування факторів за ступенем важливості для компанії. Розрахунок кількості балів для кожної посади.

Етап V: Грейдування: Розподіл посад за грейдами (створення лінійки). Моніторинг ринку заробітних плат. Побудова структури зарплат: визначення середньої величини окладу для кожного грейду, розробка вилки окладів.

Етап VI: Впровадження: Пілотне впровадження, аналіз і внесення необхідних коректив, консультаційний супровід заключного етапу впровадження [32]. Також, розглянемо особливості впровадження новітніх методів мотивації на підприємствах ресторанного господарства.

Авторами [42] відзначається, що в останні роки основний акцент у мотивації персоналу на підприємствах готельного господарства переважно

базується на матеріальному стимулюванні персоналу. Такі інструменти, як премії, бонуси та надбавки, стали найпоширенішими засобами заохочення, оскільки вони прості у впровадженні та забезпечують швидкий результат. Ці методи дозволяють керівникам оперативно впливати на мотивацію співробітників, підвищуючи продуктивність праці організації без потреби в складних і довготривалих програмах. Але необхідно застосовувати й нематеріальне (моральне) стимулювання, особливо в умовах економічної кризи.

Однак матеріальне стимулювання має свої обмеження. Зростання зарплат і бонусів не завжди гарантує підвищення продуктивності або лояльності працівників. Надмірна залежність від фінансових заохочень може призвести до зниження інтересу до нематеріальних аспектів роботи, таких як професійний розвиток, комфортна атмосфера в колективі чи відчуття причетності до успіху організації.

Особливо актуальним стає нематеріальне стимулювання в умовах економічної кризи, коли неможливо підвищувати зарплати чи виплачувати премії. Нематеріальне стимулювання, таке як визнання досягнень, можливості для навчання, надання додаткових днів відпочинку чи створення гнучких графіків роботи, стають потужним інструментом мотивації.

Крім того, нематеріальне стимулювання сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, що є особливо важливим у готельному господарстві, де якість обслуговування та лояльність клієнтів безпосередньо залежать від задоволеності й мотивації персоналу. Таким чином, збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів є ключем до успіху підприємств у цій сфері.

Наприклад, кількість грейдів у системі класифікації персоналу готелю може варіюватись залежно від розміру готелю, його структури, рівня сервісу та індивідуальних потреб. Зазвичай, грейди можуть бути організовані таким чином, щоб відображати рівень відповідальності, необхідні навички та складність обов'язків. Наприклад, розподіл на грейди може бути таким:

1. Нижчий рівень (Операційний персонал)

Це можуть бути співробітники, які займаються безпосереднім обслуговуванням гостей або підтримкою операцій, такі як:

- Персонал прибирання
- Співробітники рецепції
- Офіціанти
- Персонал кухні (кухарі, помічники кухарів)

2. Середній рівень (Керівники відділів та технічний персонал)

Ці співробітники несуть відповідальність за керівництво командами або спеціалізовані технічні завдання:

- Менеджери відділів (наприклад, менеджер ресторану, менеджер по персоналу)
- Головні інженери
- Спеціалісти IT

3. Вищий рівень (Топ-менеджмент)

Цей рівень включає керівництво готелю, яке відповідає за стратегічне планування та управління всім закладом:

- Генеральний менеджер
- Заступники генерального менеджера
- Фінансовий директор

4. Виконавчий рівень

На цьому рівні знаходяться вищі керівники, які відповідають за управління декількома готелями або регіональні директори (у великих готельних мережах):

- Регіональні менеджери
- Директори по стратегічному розвитку

Загалом, великі готелі мають 5-10 грейдів, менші 3-5. Головне – баланс та відповідність потребам як співробітників, так і управління.

Стимулювання персоналу виконує наступні функції:

- мотивація до результатів – винагороди за ефективність.
- задоволеність працею –комфортні умови і розвиток.

- залучення та утримання кадрів – конкурентні умови і ріст.
- підвищення продуктивності – заохочення до ефективної роботи.
- удосконалення ефективності – стимулювання ініціативи.
- покращення комунікації – сприяння взаємодії.
- зниження плинності кадрів – лояльність через кар'єрний ріст.
- розвиток корпоративної культури – формування єдності та співпраці в команді.

Система матеріального стимулювання включає:

- зарплата – основна форма оплати праці.
- премії та бонуси – виплати за досягнення певних показників.
- інcentиви за результативність – винагороди за досягнення цілей.
- пільги та соціальні гарантії – медстрахування, пенсійні внески.
- підвищення оплати праці – збільшення зарплати.

Залежність від справедливості, прозорості критеріїв та їх відповідності результатам визначається ефективність матеріального стимулювання.

Підвищення ефективності матеріального стимулювання пов'язане з економічним зростанням, яке залежить від зростання доходів компанії та середньої заробітної плати співробітників. Чим вищі доходи, тим більші можливостей для інвестування в розвиток персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ OPTIMA COLLECTION

2.1. Характеристика діяльності готелів мережі «Optima Collection»

На сьогодні Optima Collection Hotel Group налічує понад 40 готелів в Україні та за кордоном, представлених п'ятьма брендами: преміум (Reikartz Hotels & Resorts), 3–4-зірки (Reikartz Collection Hotel), доступні ціни (Optima Hotel), оздоровчі комплекси (Vita Park) та економ-клас для бізнесу (Raziotel) [6].

Перший готель під брендом Optima Collection відкрили у 2008 році в Закарпатті «Reikartz Карпати». Вже наступного року, у 2009-му, мережа розширилася на бізнес-готелі в Кіровограді та Львові. Протягом наступних років Optima Collection (Reikartz) відкриває нові об'єкти в різних регіонах України, включаючи Закарпаття, Миколаїв, Тернопіль, Харків, Суми, Кам'янець-Подільський, і багато інших. У 2012 році Optima Collection (Reikartz) заявила про створення нової мережі готелів під брендом «Раціотель», орієнтуючись на 2-зіркові готелі європейського рівня [45].

Reikartz Hotel Group, заснована в 2003 році, є однією з найбільших національних мереж готелів з більш ніж 80 готелями в Україні, Узбекистані, Грузії, Казахстані, Швеції та Німеччині. В Україні бренд об'єднує готелі рівня 3 і 4 зірки під зонтичним брендом, що включає кілька підбрендів: Reikartz Collection Hotel – це розкішні 4-зіркові та вищі готелі, що розташовані в великих містах та курортах України і пропонують високий рівень комфорту, Reikartz Hotels & Resorts – готелі 3-4 зірки в популярних туристичних напрямках, включаючи відомі курорти, Optima Hotel – готелі середнього класу, що забезпечують оптимальне співвідношення ціни та якості для тих, хто шукає економічно вигідне проживання, VitaPark – велнес-готелі, Raziotel – економ-клас для бізнес-туристів, які шукають комфортне і доступне розміщення під час ділових поїздок.

З початку війни в Україні зруйновано або пошкоджено 12 готелів, що суттєво вплинуло на готельний бізнес та туристичну індустрію загалом. Проте, з 2024 по 2026 роки планується відкриття 45 готельно-апартаментних комплексів та 108 котеджних містечок. Зростання внутрішнього туризму є основним фактором, який сприяє відновленню готельної індустрії. Це частково пов'язано з тим, що через безпекову ситуацію міжнародний туристичний потік значно зменшився [15].

Для втримання постійних гостей, мережа готелів використовує три програми лояльності, які надають вигідні умови для постійних та корпоративних клієнтів, дозволяючи зекономити та отримати бонуси. Окрім того, програми лояльності сприяють побудові довгострокових відносин з клієнтами, підвищуючи їхній рівень задоволення та сприяючи повторним візитам [6].

З 2014 року, внаслідок загострення ситуації на сході України та анексії Криму росією, мережа готелів Reikartz зазнала значних втрат у своєму активі. Одним із найважливіших збитків стало припинення діяльності готелю Reikartz Donetsk Europe в Донецьку, а також припинення його функціонування в якості частини мережі. Крім того, мережа втратила контракти на управління двома іншими ключовими об'єктами в Криму: готелем «Атлантика» у Севастополі та Kirov Holiday Center у Ялті. Особливо важливою була втрата Кримського півострова, який до 2014 року вважався одним із найпопулярніших туристичних регіонів України, а також мав стратегічне значення для розвитку готельного бізнесу. Reikartz переорієнтувалася на внутрішніх туристів. Компанія зробила ставку на нові формати, такі як бізнес-готелі та економ-сегмент, що дозволило адаптуватися до нових умов. Незважаючи на виклики, Reikartz зберегла стійкість і гнучкість, переосмисливши свої стратегії [35].

Якісне обслуговування клієнтів у Optima Collection досягається через кілька основних способів:

- соціальна відповідальність: екологічні практики і благодійність;
- комунікація: брифінги та PR покращують обмін інформацією;
- зворотній зв'язок: моніторинг відгуків і оперативне реагування;

- навчання: єдність, професіоналізму та творчий підхід;
- безпека: високий рівень безпеки через контроль доступу та відеоспостереження;
- контроль: чіткі завдання для персоналу та робота з претензіями клієнтів;
- персоналізація: індивідуальний підхід для підвищення задоволення;
- визнання: премії за досягнення стандартів;
- інновації: використання сучасних технологій для автоматизації процесів;
- мотивація: програми розвитку кар'єри та підтримка здорової конкуренції.

Пізніше на базі готелю було створено сучасний SPA&Wellness центр, що спеціалізується на бальнеології та грязелікуванні, пропонуючи гостям комплексну терапію та оздоровлення під час відпочинку [38].

Таблиця 2.1 – Мережі готелів “Optima Collection Hotel Group” в Україні

№	Назва готелю	Місто, рік відкриття	Кількість зірок	Кількість номерів	Особливості
1	Optima Collection Hotel Київ	Київ, 2015	4	200	Центр міста, бізнес-центр, конференц-зали
2	Optima Collection Hotel Львів	Львів, 2013	4	150	Сучасний дизайн, зручне розташування
3	Optima Collection Hotel Одеса	Одеса, 2017	4	180	Близькість до моря, спа-послуги
4	Optima Collection Hotel Харків	Харків, 2018	3	120	Розташування біля центру, конференц-зали
5	Optima Collection Hotel Дніпро	Дніпро, 2016	4	160	Бізнес-центр, ресторани, організація заходів
6	Optima Collection Hotel Вінниця	Вінниця, 2019	3	100	Вигідне розташування, лояльність до клієнтів
7	Optima Collection Hotel Запоріжжя	Запоріжжя, 2020	3	130	Зручне розташування, сучасні послуги для гостей
8	Optima Collection Hotel Чернівці	Чернівці, 2021	4	140	Готель в історичній частині міста
9	Optima Collection Hotel Тернопіль	Тернопіль, 2014	3	110	Просторі номери, конференц-зал

Продовження табл. 2.1

10	Optima Collection Hotel Кривий Ріг	Кривий Ріг, 2019	3	115	Сучасний інтер'єр, зручне розташування
11	Optima Collection Hotel Луцьк	Луцьк, 2020	4	150	Вигідне розташування в центрі міста
12	Optima Collection Hotel Миколаїв	Миколаїв, 2021	3	120	Зручний доступ до бізнес-центрів та моря
13	Optima Collection Hotel Суми	Суми, 2021	4	130	Комфортні номери, бізнес-зал
14	Optima Collection Hotel Хмельницький	Хмельницький, 2022	3	120	Підходить для ділових поїздок та відпочинку
15	Optima Collection Hotel Полтава	Полтава, 2018	3	100	Зручне розташування, персонал високого рівня
16	Optima Collection Hotel Рівне	Рівне, 2020	3	120	Сучасний дизайн, всі необхідні зручності
17	Optima Collection Hotel Житомир	Житомир, 2021	3	110	Комфортабельні номери, розташування в центрі міста
18	Optima Collection Hotel Івано-Франківськ	Івано-Франківськ, 2017	4	140	Просторі номери, сучасні зручності
19	Optima Collection Hotel Краматорськ	Краматорськ, 2020	3	130	Зручне розташування для ділових поїздок
20	Optima Collection Hotel Лубни	Лубни, 2019	3	100	Готель для сімейного відпочинку
21	Optima Collection Hotel Біла Церква	Біла Церква, 2021	3	120	Зручні номери, близькість до природи
22	Optima Collection Hotel Кам'янець-Подільський	Кам'янець-Подільський, 2018	4	150	Розташування в історичній частині міста
23	Optima Collection Hotel Черкаси	Черкаси, 2016	4	130	Комфортабельні номери, сучасний дизайн
24	Optima Collection Hotel Кобеляки	Кобеляки, 2020	3	110	Сімейний відпочинок та ділові заходи
25	Optima Collection Hotel Костопіль	Костопіль, 2021	3	100	Просторі номери, сучасні послуги
26	Optima Collection Hotel Новомосковськ	Новомосковськ, 2020	3	120	Близькість до головних транспортних шляхів
27	Optima Collection Hotel Бровари	Бровари, 2019	3	110	Розташування поблизу Києва
28	Optima Collection Hotel Мелітополь	Мелітополь, 2021	3	100	Розташування на узбережжі річки, зручне для відпочинку
29	Optima Collection Hotel Червоноград	Червоноград, 2020	3	110	Спокійна атмосфера для відпочинку
30	Optima Collection Hotel Кіровоград	Кіровоград, 2017	3	120	Комфортабельні умови для гостей

Продовження табл. 2.1

31	Optima Collection Hotel Горішні Плавні	Горішні Плавні, 2020	3	130	Підходить для ділових заходів
32	Optima Collection Hotel Чорноморськ	Чорноморськ, 2020	3	100	Зручне розташування біля моря
33	Optima Collection Hotel Дрогобич	Дрогобич, 2021	3	110	Затишні номери, відмінний сервіс
34	Optima Collection Hotel Остромечево	Остромечево, 2022	3	100	Спокійне місце для відпочинку
35	Optima Collection Hotel Шостка	Шостка, 2021	3	100	Комфортабельні умови для ділових поїздок
36	Optima Collection Hotel Яготин	Яготин, 2020	3	100	Розташування біля Київської траси
37	Optima Collection Hotel Теребовля	Теребовля, 2020	3	120	Зручний доступ до природи та історичних пам'яток
38	Optima Collection Hotel Славутич	Славутич, 2021	3	100	Спокійне розташування для відпочинку
39	Optima Collection Hotel Токмак	Токмак, 2020	3	110	Сучасні номери та послуги для сімейного відпочинку
40	Optima Collection Hotel Кривий Ріг	Кривий Ріг, 2021	3	120	Комфортабельні номери для бізнесу та відпочинку

Як зазначає С. Федулова, стратегія лідерства заповнює розрив між теперішнім і бажаним майбутнім. Вона сприяє управлінню талантами та відкриває нові можливості для бізнесу [46].

Як зазначає С. Федулова, перший етап формулювання стратегії лідерства полягає в аналізі бізнес-стратегії для визначення, як вона впливатиме на вимоги до лідерства. На цьому етапі важливо враховувати, які зміни в бізнесі можуть виникнути в майбутньому, а також оцінити, які нові лідерські навички та компетенції будуть необхідні для досягнення цих цілей. Для цього необхідна команда експертів, яка включає як фахівців, добре знайомих з бізнесом, так і тих, хто розуміється на процесах залучення, утримання та розвитку лідерських талантів.

Таким чином, для готелів Optima Collection стратегія лідерства має фокусуватись на розвитку лідерських навичок, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей і мотивації персоналу, а також створенні можливостей для

професійного розвитку і кар'єрного росту. Це дозволить залучити та утримувати талановитих працівників, забезпечуючи стабільність бізнесу.

Reikartz Hotel Group одна з перших в Україні впровадила адаптацію та навчання працівників за внутрішніми стандартами. Вивчаючи світовий досвід у сфері цифровізації HR, з 2017 року мережа почала впроваджувати Learning Management System – програмне забезпечення для управління навчальними курсами, орієнтованими на розвиток персоналу.

Ресторани Optima Collection включають понад 50 закладів по всій Україні, пропонуючи різноманітні кухні та послуги для своїх гостей..

Ресторани мережі Optima Collection надають різноманітні послуги, зокрема обслуговування по меню та замовлення їжі в номери, сніданки, можливість організації банкетів, дитячі програми, літні тераси і спеціальні зали для подій. Деякі ресторани пропонують цілодобове обслуговування, а також трансляції спортивних подій. Для гостей доступна парковка та передзамовлення.

Мережа включає готелі у Львові та Кам'янці-Подільському, які лідирують за відгуками завдяки високому сервісу та розташуванню.

Послуги, що надаються готелями «Optima Collection», це:

- надання послуг тимчасового проживання;
- надання харчування;
- надання послуг пральні та банних приміщень для гостей;
- організацію охорони транспортних засобів гостей;
- проведення заходів та конференцій для гостей.

Optima Collection має перевагу на ринку завдяки широкому вибору готелів, на відміну від Premier Hotels і Nobilis Group, орієнтованих на вузький сегмент.

Управління мережею Optima Collection здійснює керуюча компанія, що об'єднує готелі 3, 3+ та 4 зірки. В її структурі працюють відділ продажів і маркетингу, система централізованих закупівель, будівельний підрозділ, архітектурно-дизайнерська служба та система управління Servio HMS. Ця система автоматизує робочі процеси, що дозволяє забезпечити ефективне управління та підтримку високих стандартів сервісу у всіх готелях мережі.

Аналізуючи структуру готелю «Optima Collection» - менеджмент координує роботу середньої та нижчої ланки для організації персоналу.

Абревіатура SWOT розшифровується як:

S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats, що означає Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

SWOT-аналіз допомагає структурувати дані про стан готелю, виявляючи його переваги, слабкі сторони, можливості та загрози. За допомогою такого аналізу можна визначити ключові фактори, що впливають на успішність готелю, і зосередитися на їх оптимізації. Наприклад, спрощений варіант SWOT-аналізу сприяє оцінці рівня сервісу, виявленню недоліків у роботі персоналу та потреб у його додатковому навчанні. Це дозволяє коригувати стратегії обслуговування, підвищувати якість сервісу й адаптуватися до змін ринкового середовища, що в свою чергу забезпечує конкурентоспроможність і задоволення клієнтів.

Впроваджено цифрові ключі, мобільні застосунки та Servio HMS для спрощення обслуговування і зниження витрат.

Цифрова HR-платформа Optima Collection Hotel Group інтегрована з Telegram для вебінарів, роботи з новачками, реєстрацій і челенджів у LMS, які просуваються у соцмережах.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз готелю «Optima Collection Hotel Group»

Сильні сторони.	Слабкі сторони.
Оптимізовані закупівлі з мінімізацією витрат на комплектацію.	Економічна ситуація в Україні може вплинути на стабільність, обмежуючи розширення та інвестиції.
Потужна корпоративна культура та єдині стандарти бренду.	Висока конкуренція з міжнародними мережами.
Єдиний стандартизований підхід до обслуговування та операційної діяльності.	Ризики централізації процесів, включають уразливість до збоїв або помилок у підрозділах, що впливає на спроможність підприємства та призводить до втрати часу і ресурсів.
Світова система бронювання через інтеграцію з GDS.	Відсутність масштабних інноваційних проектів у сфері послуг.
Ефективний аудит забезпечує моніторинг, аналіз процесів і дотримання стандартів якості, підвищуючи надійність і прозорість.	Можливий тиск регуляторів через посилення стандартів може вплинути на бізнес-процеси та адаптацію.

Продовження табл. 2.2.

Навчання персоналу та програми розвитку, включаючи стажування в найкращих готелях мережі.	Обмежена присутність на міжнародному ринку ускладнює розширення клієнтів і знижує доходи.
Сильна програма лояльності Optima Club: бали, знижки, ексклюзиви, пріоритет, подарунки до подій.	Недостатня диверсифікація бізнесу (концентрація на готелях 3 – 4 зірки).
Позитивний імідж бренду як національного лідера у сфері готельних послуг.	Суттєві витрати на підтримку навчання персоналу і стандартів.
Інтегрована система управління ресторанами та барами з єдиними стандартами F&B.	
Високий рівень автоматизації завдяки комплексам Servio HMS та PMS.	
Наявність централізованого відділу продажів і маркетингу.	
Можливості.	Загрози.
Розширення присутності на міжнародному ринку.	Висока конкуренція з міжнародними мережами готелів.
Участь у міжнародних виставках та форумах для підвищення впізнаваності бренду.	Ризик втрати клієнтів через недостатню адаптацію до інноваційних трендів.
Співпраця з місцевими громадами для соціальних ініціатив: розробка програм, підтримка проєктів, розвиток інфраструктури.	Війна знижує попит, порушує логістичні ланцюги та підвищує зростання ризиків безпеки для туристів і бізнесів.
Запровадження нових технологій для оптимізації роботи: цифрові рішення, автоматизація, управління ресурсами.	Зміна споживчих уподобань вимагає адаптації та впровадження інновацій, щоб задовольнити нові стандарти і очікування клієнтів.
Розширення програм лояльності: бонуси та пропозиції для постійних, VIP-клієнтів, новачків, молоді, сімей і корпоративних клієнтів.	Посилення регулювання галузі може призвести до додаткових фінансових навантажень на компанії, що вплине на їхню рентабельність і конкурентоспроможність.
Залучення інвесторів для масштабних проєктів: привабливі пропозиції, презентації, фінансування.	Нестабільні політичні та економічні умови в Україні ускладнює планування та реалізацію довгострокових стратегій.
Розвиток напрямків екотуризму та концепцій сталого розвитку.	
Пошук нових корпоративних клієнтів через інтеграцію з бізнес-заходами.	
Аналітика для індивідуальних пропозицій: аналіз даних клієнтів для створення персоналізованих програм.	
Розвиток внутрішнього туризму в Україні: просування пам'яток, нові маршрути та інвестиції у сферу готельного господарства.	
Розвиток wellness-напрямку та інших профільних послуг.	

Проаналізувавши SWOT – аналіз виявлено конкурентні переваги, але економічна нестабільність і конкуренція можуть гальмувати розвиток. Розширення, нові технології та програми лояльності сприятимуть зростанню.

Таблиця 2.3 – Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

Назва підрозділу	Основні функції
Приймальна служба (СПР)	Бронювання, розміщення, облік номерів.
Обслуговування номерів (ХК)	Прибирання, прання, контроль обладнання.
Ресторанна служба (СРС)	Харчування в барах, кафе, ресторанах.
Оздоровчий центр (СПА) – надає послуги для покращення стану	Організація оздоровчих програм.
Інженерно-технічна служба	Контроль технічного стану готелю.
Відділ безпеки (СБ) – забезпечує захист гостей, персоналу	Безпека майна, гостей та співробітників.

На сьогоднішній день національна мережева сітка готелів успішно функціонує та розвивається як на внутрішньому ринку, так і за його межами. Вона визначає основні напрями розвитку, зокрема вдосконалення сервісів та послуг, покращення умов перебування гостей і підвищення рівня обслуговування. Для цього мережа постійно впроваджує нові технології, удосконалює процеси управління та забезпечує високі стандарти якості на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Всі ці заходи спрямовані на максимальне задоволення потреб гостей та на зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

Optima Collection активно підтримує благодійні проєкти та також дбає про екологію, впроваджуючи ініціативи зі зменшення використання пластику та переходу на енергоефективні технології, включаючи використання LED-освітлення та енергозберігаючих систем. Такі заходи знижують негативний вплив на природу, але й підвищують репутацію компанії, зміцнюючи її позиції на ринку та формуючи лояльність клієнтів, які цінують сталий підхід до бізнесу.

Відповідальність є ключовою рисою успішної діяльності компанії. Керівники мережі здатні оперативно приймають рішення, беручи на себе відповідальність за наслідки і визнавати свої помилки, що сприяє створенню

культури відкритості та довіри в організації. Кожен співробітник готелю, в свою чергу, несе відповідальність за підтримку високих стандартів сервісу та комфорту гостей. Це передбачає підтримку професійної атмосфери, готовність виконувати завдання, що відповідають політиці компанії, етичним та моральним стандартам. Співробітники орієнтовані на досягнення загальних цілей, що включає забезпечення високої якості обслуговування та підтримку позитивного іміджу бренду. Такий підхід сприяє формуванню довіри серед клієнтів і партнерів, що є запорукою стабільного розвитку компанії в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

2.2. Аналіз мотивації персоналу готелів «Optima Collection» Харків

Ураховуючи той факт, що компанія має представництва практично у всіх обласних центрах України, HR-відділ Optima Collection Group здійснює координацію з основного офісу у Києві, регулярно відвідуючи закріплені об'єкти в межах відряджень. Таким чином, кожен рекрутер відповідає за формування команд у кількох готелях та ресторанах мережі, зокрема проводячи частину співбесід за допомогою онлайн-платформ. Зазвичай до оцінки компетенцій кандидатів залучаються фахівці або керівники на різних рівнях.

Під час роботи HR-менеджери використовують методику мікронавчання (5-7 хвилин на блок), що підвищує мотивації та залучення співробітників до процесів компанії.

Працівники відділу навчання проводять тренінги з soft skills та завдання через LMS щоквартально, оцінюючи ефективність за вирішеними критичними ситуаціями за участю керівництва.

У функції керування входять:

- Організовує роботу та ефективність підприємства.
- Контролює якість обслуговування клієнтів.
- Орієнтує персонал на збереження приміщень і майна.

- Забезпечує рентабельність готельного господарства.
- Забезпечує своєчасне надання послуг.

Керівник готелю використовує авторитарний стиль управління, що підтверджується результатами тестування серед адміністративного складу. Зведені дані наведені в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – Тест «Чи не є Ваш стиль управління авторитарним?»

ТВЕРДЖЕННЯ	Так	Ні
Я орієнтуюсь виключно на результат.	+	
Мої співробітники виконують мої вказівки без заперечень.	+	
Мої накази завжди чіткі, точні і зрозумілі.	+	
Я чітко пояснюю завдання	+	
Я швидко знаходжу рішення, якщо інші не можуть.	+	
Результати діяльності є єдиним критерієм успіху.	+	
Мої інструкції не підлягають обговоренню.	+	
Особисті проблеми працівників мене не цікавлять.		+
Низька продуктивність – наслідок браку професіоналізму.	+	

Приклад тарифних ставок для працівників готелів (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5 – Годинні тарифні ставки для готельного бізнесу.

Посада	Кваліфікаційний рівень	Годинна тарифна ставка (грн)
Адміністратор, співробітник рецепції	Середній	70-90
Покоївка	Некваліфікований	50-70
Порт'є	Середній	60-80
Офіціант	Середній	60-90
Кухар	Середній	80-120
Шеф-кухар	Високий	120-200
Управляючий рестораном	Високий	100-150
Обслуговуючий персонал	Некваліфікований	50-80

Важливим фактором успіху готелю є мотивація персоналу, яка забезпечує якісне обслуговування та ефективну роботу підприємства. Вона залежить від ставлення до адміністрації, колективу, відвідувачів та рівня оплати праці.

В Харкові працює бізнес-готель з 76 номерами для ділових людей і туристів. Готель має конференц-зал на 80 осіб, ресторан і пральню.

На сьогодні найбільших проблем світовий туризм зазнав внаслідок закриття кордонів між країнами через війну, що значно обмежило мобільність туристів, зменшило кількість міжнародних подорожей та спричинило економічні труднощі в туристичній індустрії.

В даний час готель має 76 номерів на 133 місця, ціна від 1601,50 до 2262,50 грн (середня – 1929,25 грн). Вартість включає проживання, сніданок, Wi-Fi та податки (крім туристичного збору).

А влітку 2023 року Reikartz Hotel Group створила новий бренд "Optima Hotels & Resorts", об'єднавши готелі Optima, Optima Collection, Vita Park і Raziotel та розпочала розробку нового вебсайту optimahotels.com.ua, спрямованого на покращення доступу до інформації та бронювання.

Лінійна структура управління в готелі передбачає, що всі виробничі та управлінські функції зосереджені у одного керівника, наприклад, генерального менеджера. Всі повноваження походять від вищої ланки управління. Кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику. Генеральний менеджер не може видавати розпорядження персоналу, оминаючи безпосереднього керівника, такого як менеджер відділу. Спеціалісти допомагають в аналізі та прийнятті рішень, але не дають вказівок. Така структура забезпечує стабільність і чіткість в організації, де кожен співробітник підпорядковується лише одному керівникові. Лінійна структура часто застосовується в невеликих готелях, де важлива оперативність і централізоване управління.

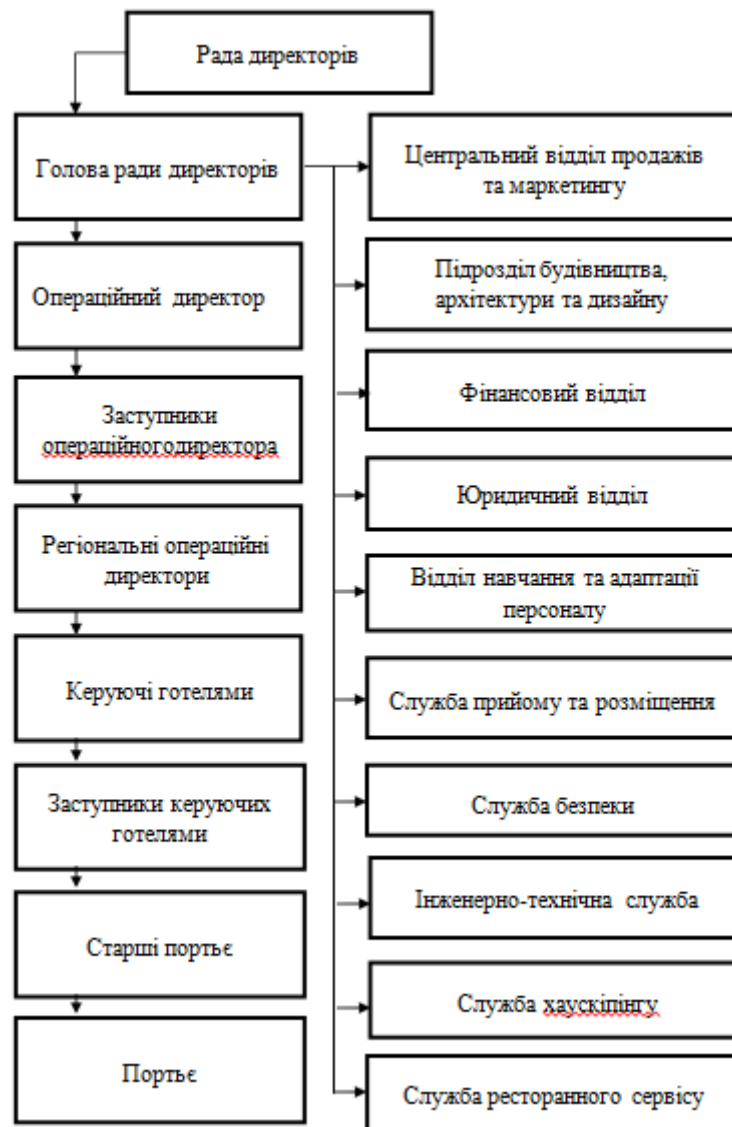


Рис. 2.1 Організаційно-управлінська структура «Optima Collection Харків»

Л.М. Мітіна підкреслює, що розвиток конкурентоспроможної особистості потребує постійно вдосконалювати знання і навички через освіту, самонавчання, тренінги та практику. Гнучкість, креативність, критичне мислення та комунікаційні навички є ключовими для успіху в сучасному світі.

Таблиця. 2.6 – Переваги готелю «Optima Collection Харків»

Переваги	Недоліки
Чисті та сучасні номери (комфортні умови для відпочинку)	Обмежена кількість додаткових послуг не дозволяє повною мірою задовольнити різноманітні потреби гостей, що може вплинути на загальне враження від перебування.
Зручне розташування	Необхідність оновлення приміщень, щоб готель залишався конкурентоспроможним і відповідав очікуванням клієнтів.
Високий рівень обслуговування (увага до деталей, індивідуальний підхід)	Підвищена конкуренція в сфері готельних послуг міста
Позитивні відгуки щодо комфорту	Необхідність оновити маркетингові стратегії для залучення клієнтів
Професійний персонал готелю складається з досвідчених та ввічливих співробітників	

Відповідальна роль у керуванні готелем належить директору, який організовує роботу підрозділів, забезпечує високий рівень обслуговування гостей і контролює якість послуг. Він відповідає за ефективну роботу кухні, обслуговування номерів і харчування, підпорядковується директору готелю та бере участь у стратегічному плануванні розвитку закладу.

Важливу роль в управлінні готелем відіграє менеджер-адміністратор, відповідаючи за організацію роботи обслуговуючого персоналу та забезпечення високого рівня сервісу у зонах прийому та обслуговування гостей. Його обов'язки включають проведення співбесід та відбору кандидатів, контроль за зовнішнім виглядом та професіоналізмом працівників, інструктажі, нагляд за персоналом, складання графіків роботи, навчання, вирішення конфліктних ситуацій з гостями, прийом замовлень на банкетні заходи, резервування приміщень та організацію послуг виносу.

Виробнича програма підприємства визначає обсяги, якість і асортимент продукції або послуг, які випускаються чи надаються.

Серед працівників проведено опитування, результати яких наведено у цьому розділі, було досліджено, як настрій співробітників протягом робочого дня залежить від таких факторів: відносин з адміністратором, колегами, директором та відвідувачами. Результати відображені на рис. 2.2.



Рис.2.2 – Від чого залежить настроїв персоналу готелю?

40% залежить від взаємин з адміністратором.

Дворецькі першими зустрічають гостей біля дверей у формі, вітають їх, допомагають вийти з машини, викликають таксі і ввічливо відповідають на всі питання щодо готелю та його околиць. До їхніх обов'язків також входить:

- допомога гостям з багажем, надання необхідної інформації та орієнтація по готелю та його інфраструктурі, включаючи розташування номерів, ресторанів, конференц-залів та інших об'єктів.
- контроль за чистотою та порядком у фойє, включаючи регулярне прибирання та розташування меблів;
- контроль своєчасного включення освітлювального обладнання у вестибюлі та світлових рекламних оголошень для створення комфортної атмосфери;
- контроль за охороною майна у вестибюлі, забезпечення безпеки гостей, моніторинг ситуації та своєчасне реагування на потенційні загрози для запобігання інцидентам і підтримання спокійної обстановки.
- контроль роботи світлових завіс та їх включення/ вимкнення;
- чистка дверей, дверних ручок, сходинок біля виходу;

Проаналізувавши готель «Optima Collection» можна дійти висновку, що він поступається «Чікікову» в Харкові за «ціна-якість» і розташуванням.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз конкурентів.

Критерії конкурентоспроможності	«Optima Collection Харків»	«Кіжи» (міні-готель)	«Чічков»	«Гостиний двір»
Місце розташування	Центральна частина міста	Центральна частина міста	Центральна частина міста	Центральна частина міста
Номерний фонд (номерів/місць)	76/133	10/16	52/92	9/18
Вартість проживання	976/2092	575/1075	3200/4600	1063/2300
Асортимент послуг	ресторан «Амелі», послуги ресторану у номери, послуги пральні, СПА-салону, замовлення таксі, залізничних та авіа-квіток, послуги бізнес-центру	масаж, перукарня, пральня, хімчистка, замовлення таксі, залізничних та авіа-квіток	цілодобовий ресторан «Персонаж», пральня, конференц-зал, служба доставки їжі у номери, масажний кабінет	пральня, хімчистка, замовлення таксі, залізничних та авіа-квіток

Це порівняння допомагає оцінити конкурентоспроможність кожного готелю та їх переваги залежно від потреб різних типів гостей.

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності готелів.

Показники оцінки якості послуг, що надаються	Критерії оцінки/бали	Вагомість критерію	Готелі							
			«Optima Collection Харків»		«Кіжи» (міні-готель)		«Чічков»		«Гостиний двір»	
			Б	В	Б	В	Б	В	Б	В
Послуги проживання – номерний фонд	Комфорт, інтер'єр, естетика.	0,3	9	2,7	7	2,1	10	3	8	2,4
Місце розташування готелю (зручність поїздки, культурні заклади)	Пригород, окраїна, середня частина, центр.	0,1	10	1	10	1	10	1	10	1
Послуги харчування	Заклади харчування, режим харчування, час обслуговування.	0,1	10	1	5	0,5	10	1	8	0,8

Продовження табл. 2.8

Асортимент додаткових послуг	Екскурсії, послуги зв'язку, транспорт, охорона здоров'я	0,3	9	2,7	6	1,8	10	3	8	2,4
Імідж готелю	Місія, назва, фірмовий стиль, логотип, сайт, постійні клієнти, архітектура	0,2	10	2	7	1,4	9	1,8	9	1,8
Зведений показник якості послуг, що пропонуються		1	48	9,4	35	6,8	49	9,8	41	8,4

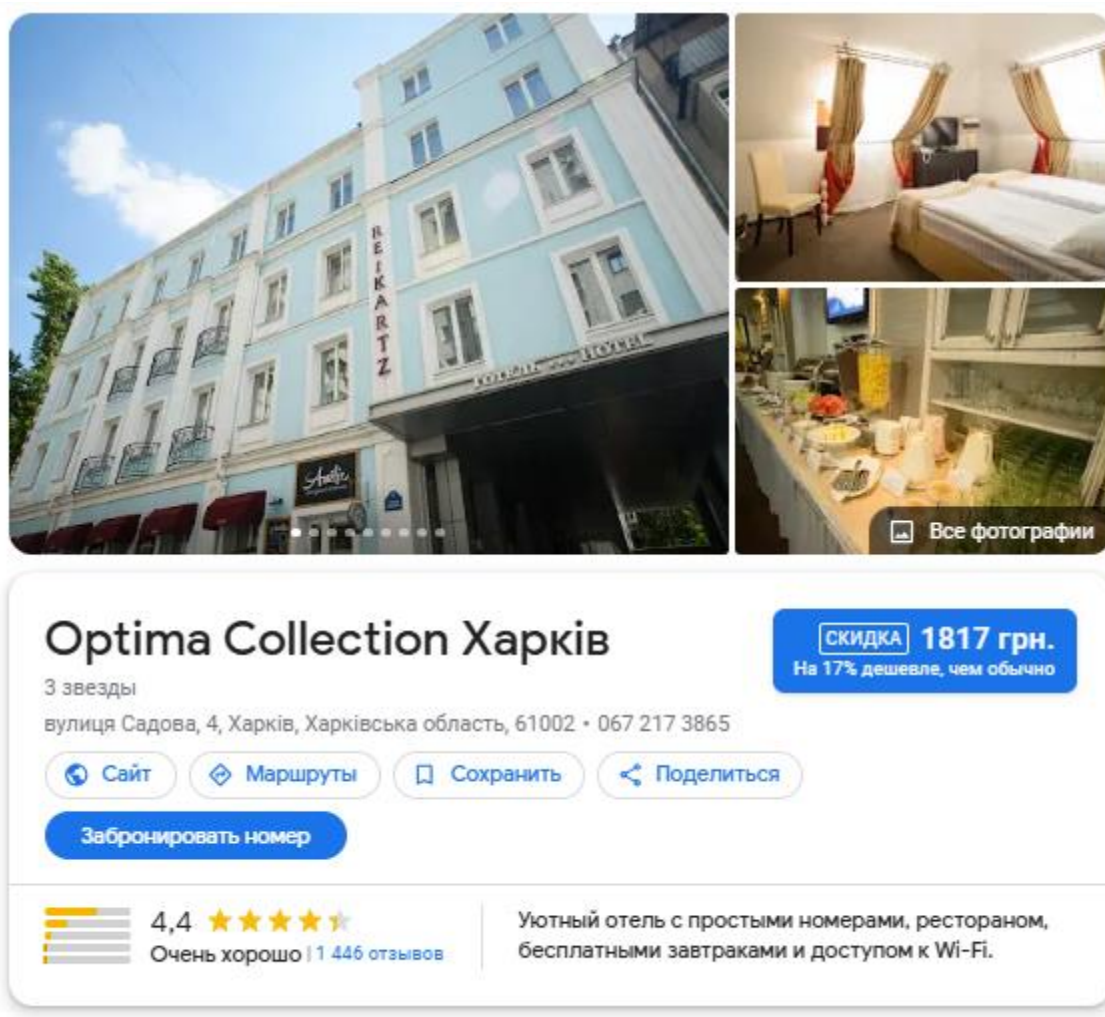


Рис. 2.2 – Відгуки на Google про якість обслуговування у «Optima Collection» Харків

Проаналізувавши відгуки на Google можна зробити висновок: рейтинг закладу - 4.4 з 5, що свідчить про високу якість обслуговування, зокрема завдяки персональному підходу, що відповідає очікуванням гостей.

Інформаційні системи: Автоматизація фінансових розрахунків, бухгалтерії та планування за допомогою сучасних технологій, таких як «1С: Бухгалтерія»,

«Servio» та інших інструментів, що сприяють ефективному обміну інформацією та управлінню процесами.

Показники лояльності гостя визначаються його бажанням повернутись і рекомендувати готель друзям. Це підтверджується залишеними відгуками в соцмережах та особистих повідомленнях власнику в Instagram.

На що гості в готелях звертають увагу? На ключові критерії якості сервісу, що формують їх лояльність, за даними маркетингових досліджень.

Таблиця 2.9 – Етапи впровадження критеріїв якості послуг

Етап впровадження	Опис	Інструменти та методи	Очікувані результати
1. Оцінка поточного стану	Аналіз поточних процесів і виявлення проблем.	SWOT-аналіз, картографування процесів	Визначення проблемних зон для покращень.
2. Формулювання цілей	Встановлення чітких, вимірних цілей для процесного управління.	SMART, стратегічне планування	Чітке формулювання досяжних цілей.
3. Проектування процесів	Розробка нових або вдосконалених процесів.	BPMN, бізнес-моделювання	Оптимальні процеси для досягнення цілей.
4. Впровадження системного підходу	Інтеграція процесів в єдину систему для ефективного управління.	Системний підхід, ERP-системи	Узгоджена робота підсистем організації.
5. Оптимізація процесів	Постійне вдосконалення та адаптація процесів.	Lean, Kaizen, 6 Sigma	Зниження витрат та підвищення продуктивності.

І цю схему можна доповнити переліком показників якості послуг для готелю з погляду гостей:

- Доступність послуг та оперативність обслуговування;
- Доброзичливість і комунікабельність персоналу;
- Компетентність працівників та наявність необхідної інформації;
- Охайність і акуратність співробітників;
- Комфорт, чистота та стан номерів і загальних приміщень;
- Новітні зручності та технічне обладнання в номерах;
- Якість і різноманітність страв та напоїв у ресторані;
- Ввічливість і увага до індивідуальних потреб гостей;

- Адаптивність готелю до різних категорій гостей;
- Ефективна взаємодія між співробітниками;
- Стабільність якості обслуговування та безпека послуг;
- Доступність безкоштовного Wi-Fi та інших цифрових послуг;
- Зручні режими заселення та виселення (24/7 реєстрація);
- Чистота і належний стан обладнання, меблів і інвентарю готелю;
- Додаткові послуги (трансфер, екскурсії, SPA-процедури тощо).

Більшість очікувань зосереджені на поведінку співробітників, які взаємодіють з гостем: доброзичливість, компетентність, ввічливість, комунікабельність та розуміння, персональний підхід. Співробітники повинні усвідомлювати на всіх рівнях важливість надання гостям високоякісних послуг. Це те, що робить сервіс яскравим і запам'ятовується і допомагає завоювати лояльність гостей.

Наведена табл.2.10 «Види обслуговування», обговорена з офіціантами, що зустрічається в їх роботі та до якого рівня необхідно прагнути.

Таблиця.2.10 – «Види обслуговування»

Типи обслуговування	Характеристика
Холодильник	При такому обслуговуванні відсутня увага до гостя, недотримання стандартів обслуговування, відсутність доброзичливості.
Конвеєр	Технічний підхід до роботи, відсутність доброзичливості у спілкуванні.
Зоопарк	У цьому типі обслуговування співробітники привітні, але працюють хаотично, не дотримуючись стандартів і створюючи враження нерозуміння своїх дій.
Якісне обслуговування	Співробітник дотримується стандартів і має персональний підхід, що відповідає очікуванням гостей.
Момент істини	Співробітники перевищують очікування гостей, надаючи послуги з надзвичайною увагою та турботою, що створює незабутній досвід сприяє позитивним відгукам, залученню постійних клієнтів і зміцненню репутації закладу.

Завдяки ефективному управлінню, готель «Optima Collection» забезпечує гостям високий рівень комфортного обслуговування. Однак, важливою складовою подальшого розвитку готелю є вдосконалення мотиваційних стратегій для працівників. Це включає створення системи преміювання, професійного навчання та кар'єрного зростання, що сприятиме підвищенню задоволеності працівників, покращенню якості обслуговування гостей і збереженню конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Оцінка ефективності наявних мотиваційних інструментів

Управління якістю продукції та послуг стає важливим в сучасних системах управління ресторанного та готельного бізнесу, оскільки забезпечує конкурентоспроможність, гарантуючи безпечність, екологічність та відповідність стандартам. Попит можливий лише за умов високої якості та відповідності вимогам споживачів і нормативам.

Яка ж суть спорідненого терміну – «стимулювання»? Стимулювання – це процес впливу за допомогою стимулів для спонукання до цільової дії, один із засобів мотивації. Воно є одним із засобів мотивації трудової діяльності. Якісна робоча сила та досконалі трудові відносини зменшують потребу у зовнішньому стимулюванні, оскільки працівники самостійно виявляють зацікавленість у цілях організації.

В умовах ринкової економіки основними принципами господарювання готелю «Optima Collection Харків» є самоокупність, самофінансування та прибутковість. Діяльність підприємства орієнтована на майбутнє з урахуванням принципів ринкової економіки та впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Для цього розробляється економічна стратегія розвитку, що включає різні напрямки розвитку підприємства.

Складовою частиною економічної стратегії готелю є стратегія стимулювання праці. Метою цієї стратегії є заохочення працівників на досягнення кінцевих результатів. Стратегія включає два основні напрямки:

- Матеріальне стимулювання: бонуси, комісійна форма оплати праці.
- Моральне стимулювання: мотивація через позитивне ставлення до праці.

Структура фонду оплати праці готелю «Optima Collection Харків» включає:

- Основну заробітну плату: посадові оклади.
- Додаткову заробітну плату: премії, надбавки, бонуси.
- Соціальні виплати: компенсації за відпустки, лікарняні.
- Пільги та бонуси: знижки на послуги готелю для працівників.
- Премії за результатами роботи: для мотивування високих показників.
- Винагороди за досягнення: нагороди за ініціативу та успіхи.
- Пенсійні та страхові внески: для забезпечення соціальних гарантій працівників після завершення трудової діяльності.

Таблиця 2.11 – Структура та склад фонду оплати праці готелю «Optima Collection Харків»

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+/-)	% зміни
1. Фонд основної заробітної плати	280,19 тис. грн	281,28 тис. грн	+1,09 тис. грн	+1,36%
2. Фонд додаткової заробітної плати	160,9 тис. грн	150,96 тис. грн	-9,94 тис. грн	-5,56%
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати	1,29 тис. грн	1,25 тис. грн	-0,04 тис. грн	-3,1%
4. Фонд оплати праці загалом	298,4 тис. грн	298,5 тис. грн	+0,1 тис. грн	+0,1%

Порівняння фонду оплати праці показало, що в 2019 році його змінна частина зросла на 8,97% або 5,23 тис. грн, тоді як постійна частина зменшилась на 1,19% або 0,26 тис. грн.

Таблиця 2.12 – Аналіз фонду оплати праці готелю «Optima Collection Харків»

Види оплати праці	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+/-)	% зміни
Змінна частина (без відпусток)	141,6 тис. грн	148,08 тис. грн	+6,48 тис. грн	+15,58%
Постійна частина	15,64 тис. грн	16,4 тис. грн	+0,76 тис. грн	+4,86%
Заробітна плата без відпусток	57,24 тис. грн	64,48 тис. грн	+7,24 тис. грн	+12,65%
Всього оплата праці з відпускними	80,25 тис. грн	85,22 тис. грн	+4,97 тис. грн	+6,19%

Преміювання у готелі «Optima Collection Харків» базується на виконанні місячних планів з продажу послуг. Джерело для виплати премії – фонд матеріального заохочення, що утворюється за рахунок прибутку підприємства в розмірі 4% від фонду заробітної плати.

Мотивація є внутрішньою властивістю людини, що визначає її поведінку в організації, тоді як стимул є зовнішнім фактором, що впливає на людину та сприяє корекції її поведінки.

Типологічна модель мотивації Герчикова:

Квадрант I: Активна, конструктивна трудова поведінка, максимальна ефективність.

Квадрант II: Мотивація уникнення – ефективність обмежена нормативами.

Квадрант III: Пасивна, деструктивна поведінка, робота за правилами.

Квадрант IV: Деструктивне трудове поведіння, конфлікти з керівництвом.

Схема типологічної моделі Герчикова:



Аналіз мотивів працівників готелю дозволяє визначити ефективність використання матеріальних та моральних стимулів для досягнення високих результатів у діяльності підприємства. Розуміння типів мотивації дозволяє персоналізувати підхід до кожного співробітника та покращити загальну ефективність організації.

Підприємства, такі як «Optima Collection Харків», надають гостям широкий спектр послуг, забезпечених кваліфікованим персоналом, що включають організацію проживання, харчування та дозвілля. Особливу увагу приділено роботі ресторану при готелі.

Перелік послуг, що надає ресторан «Amélie»:

- Приготування традиційних українських та європейських страв.
- Можливість спробувати французьку кухню.
- Сніданок у форматі «шведського столу».
- Обслуговування в ресторані та доставка їжі в номер.
- Надання послуг обідів і вечерь для гостей.
- Бар з напоями та закусками.

До додаткових послуг належить:

- Доставка їжі за межі готелю.
- Проведення банкетів, корпоративних зустрічей та інших подій.
- Конференц-зали для ділових зустрічей.

Характеристика якості послуг визначається задоволеністю гостей і забезпеченням чистоти, сервісу та безпеки клієнтів і їхнього майна.

Коефіцієнт Лоренца у 2022 р. склав 0,1222, що вказує на рівномірний розподіл доходів серед працівників підприємства. Це свідчить про відсутність значних диспропорцій в оплаті праці та справедливий розподіл доходів. Дані представлені у вигляді кривої Лоренца на рисунку 2.14.

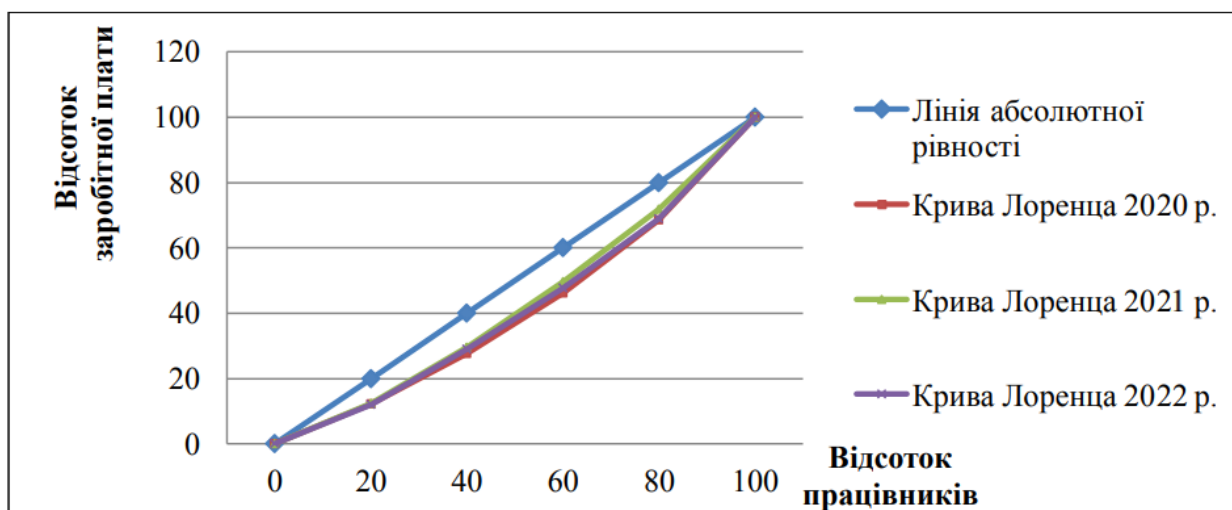


Рис. 2.14 – Коефіцієнт Лоренца у 2022 р.

Аналізуючи дані рисунку, можна зробити висновок, що розподіл заробітної плати серед працівників у різні роки демонструє поступове зменшення нерівності. Це свідчить про те, що система розподілу доходів стає більш збалансованою, що є важливим для підтримання соціальної стабільності та підвищення задоволеності працівників. Для досягнення ще більшої рівності керівництву слід впроваджувати відповідні заходи, зокрема:

- проведення регулярного моніторингу рівня заробітної плати та забезпечення справедливих умов оплати праці;

- удосконалення системи преміювання та винагороди за результативність, що дозволить зменшити розрив між різними категоріями працівників;
- впровадження програм мотивації;
- підвищення мінімальної заробітної плати відповідно до економічних умов та соціальних стандартів;
- розвиток освітніх програм та тренінгів для працівників;
- запровадження прозорої системи оцінки праці.

У цих методах є недоліки: витрачають час, не завжди об'єктивні, не вирішуються конфлікти дистанційно. Якість оцінки залежить від очікувань працівника: вона може задовольнити або розчарувати. Висока якість – це сукупність характеристик, які відповідають або перевершують ці очікування.

Як свідчать результати дослідження, 33,33% працівників повністю обізнані про систему мотивації, тоді як 66,67% мають часткові знання. Керівники є найкраще поінформованими: 37,5% - з повним знанням, 62,5% - частковими. Серед робітників 35% знають систему мотивації повністю, а 65% - частково.

Метою другої частини опитування було визначити пріоритетні інструменти мотивації, що спонукають працівників до ефективної роботи та підвищують задоволення від роботи.

Інтереси та можливості персоналу слід враховувати при створенні мотиваційної програми для стимулювання конструктивної поведінки.

Залучення працівників: Делегування відповідальності, розвиток командної роботи через корпоративні заходи та підвищення самооцінки.

Підготовка персоналу: Регулярне навчання, перепідготовка спеціалістів, знання іноземних мов, медичні стандарти, уніформа, тренінги та семінари для покращення обслуговування та комунікації з гостями.

Орієнтація на клієнта: Розуміння потреб клієнтів, перевищення їх очікувань, забезпечення комфорту та реалізація програм лояльності.

Таблиця 2.13 – Орієнтація на клієнта

Аспект	Опис
Розуміння потреб	Аналіз запитів і очікувань клієнтів для формування відповідних пропозицій.
Перевищення очікувань	Надання послуг, що перевершують стандартні очікування клієнтів.
Забезпечення комфорту	Створення сприятливих умов для перебування клієнтів.
Програми лояльності	Розробка бонусів, знижок і спеціальних пропозицій для постійних гостей.

Існує багато способів до підвищення ефективності роботи персоналу, але не всі з них дієві чи можливі через обмежені ресурсів. Тому важливо обрати ті, що здатні забезпечити значний позитивний вплив на продуктивність персоналу, підвищити якість обслуговування та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства з оптимальним використанням доступних ресурсів і в найкоротші строки.

Впровадження процесного управління: Оптимізація та застосування системного підходу для ефективного досягнення поставлених цілей.

Ці підходи підтримують мотивацію працівників, зацікавляють у виконанні обов'язків та розвитку своїх професійних навичок, підвищують кваліфікацію та досягнення спільних цілей компанії. Крім того, це сприятиме покращенню атмосфери в колективі, формуванню лояльності до роботодавця та зростанню загальної ефективності роботи організації.

До економічних методів управління готелем включають заохочення працівників через культурні заходи та екскурсії, що є пріоритетними для персоналу, згідно з опитуванням на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Про гарну заробітну плату за зміну прагнуть 53,3% працівників лінійного підрозділу.

Про економічну зацікавленість свідчить і наступний рис.2.5. Де респондентам було запропоновано відповісти на наступне запитання: « Що ви очікуєте від нинішньої професії?»



Рис.2.5 – Що ви очікуєте від нинішньої професії?

Таким чином, аналіз мотиваційних інструментів готелю «Optima Collection Харків» показує позитивний вплив стимулювання на результати роботи. Для підвищення ефективності необхідно вдосконалити преміювання, розвиток навичок і розподіл заробітної плати.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НОВОГО МОТИВАЦІЙНОГО РІШЕННЯ ДЛЯ OPTIMA COLLECTION

3.1. Впровадження системи грейдів як напрям вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу

Основними принципами господарювання готелю «Optima Collection Харків» є самоокупність, самофінансування та прибутковість. Для цього розробляється комплексна економічна стратегія розвитку, враховуючи вплив різних чинників. Важливою частиною стратегії є стимулювання праці працівників, що має на меті заохочення до досягнення кінцевих результатів. Стратегія включає матеріальне та моральне заохочення, спрямовані на підвищення продуктивності, якості та ефективності використання ресурсів.

Отже, в ході проведеного аналізу структури фонду оплати праці підприємства за 2021 по 2022 роки можна зробити висновок, що загальний фонд зріс, зокрема фонд заробітної плати збільшився на 1,09 тис. грн (1,36%). Це може бути результатом підвищення ефективності роботи, коригування рівня заробітної плати для підтримки її конкурентоспроможності. Збільшення фонду оплати праці також може бути результатом введення нових компенсаційних механізмів або преміальних систем, що стимулюють підвищення продуктивності персоналу.

Розмір виплат праці окремим працівникам не обмежується фіксованою сумою, що дозволяє ефективно стимулювати високопродуктивних співробітників та заохочувати досягнення високих результатів. Важливою умовою є те, що загальний обсяг виплат, включаючи премії та бонуси, повинен залишатися в межах фонду заробітної плати, щоб зберегти фінансову стабільність підприємства. Водночас, система преміювання та винагород має бути достатньо гнучкою, щоб відповідати як результатам діяльності співробітників, так і фінансовим можливостям підприємства. Це дозволяє створити баланс між мотивацією персоналу і контролем за витратами підприємства.

Постійна частина фонду заробітної плати залежить від середньосписочної чисельності працівників і їх заробітку, а; змінна – обсягу наданих послуг тощо.

Проте фонд додаткової заробітної плати знизився на 5,56%, що може вказувати про скорочення премій або зміни в системі мотивації. Це зниження може негативно вплинути на задоволеність працівників та їхню зацікавленість у досягненні результатів. Втрата 9,94 тис. грн у фонді додаткових виплат важлива, оскільки премії стимулюють продуктивності. Такі зміни можуть знизити лояльність персоналу та вплинути на обслуговування й ефективність роботи компанії. Тому вимагається детальніше вивчення причин зниження цього показника і розробка стратегії для підтримки або поновлення системи преміювання.

Преміювання працівників готелю «Optima Collection Харків» проводиться щомісяця і є важливим інструментом для заохочення співробітників за якісне та своєчасне виконання обов'язків і досягнення встановлених місячних планів з продажу послуг. Основною умовою для отримання бонусу є належне виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених трудовим законодавством, внутрішнім розпорядком, посадовими інструкціями та технічними нормами, а також виконання планів, затверджених керівництвом компанії.

Премії виплачуються з фонду матеріального заохочення, який формується за рахунок прибутку готелю і становить 4% від фонду заробітної плати. Працівники можуть бути частково або повністю позбавлені премії в таких випадках: невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків, дисциплінарні порушення, заподіяння матеріальних збитків або шкоди репутації підприємства, порушення технології обслуговування клієнтів або помилки при укладанні договорів страхування.

Розмір зниження премії визначається директором підприємства на основі оцінки ступеня провини, недогляду чи порушень з боку працівника, а також враховується, які наслідки ці дії спричинили для роботи компанії або її репутації. У процесі оцінки враховуються різні фактори, такі як тяжкість порушення, частота подібних випадків, а також вплив на загальний результат роботи

колективу чи підрозділу. Таким чином, система зниження премії є гнучкою і дозволяє справедливо реагувати на різні ситуації, що можуть виникнути на робочому місці.

Працівники можуть бути цілком позбавлені додаткової заробітної плати або піддані штрафам у випадку таких порушень, як прогули, поява на роботі в нетверезому стані, вживання алкоголю на робочому місці. Крім того, серйозні санкції накладаються за розкрадання майна організації. Повне чи часткове позбавлення доплати відбувається за період, коли було скоєно порушення або неогляд щодо виконання трудових обов'язків, що може включати як безпосереднє порушення робочої дисципліни, так і дії, що негативно впливають на репутацію та ефективність роботи підприємства.

Для аналізу факторів, що впливають на мотивацію праці персоналу, готелю «Optima Collection Харків». У дослідженні взяли участь 21 співробітника, які були обрані з різних категорій персоналу. Опитування проводилось шляхом анкетування, що дозволило зібрати комплексні дані щодо спонукальних факторів, які впливають на ефективність роботи і зацікавленість працівників у своїй діяльності. Метою дослідження було виявити ключові аспекти, які стимулюють персонал до досягнення високих результатів, а також зрозуміти, які фактори найбільше мотивують працівників готелю до покращення своїх трудових показників.

Існує необхідність розглянути модель «Мотивація-стимул», готелю «Optima Collection Харків», яка поєднує мотиви, які спонукають працівників до продуктивної роботи та стимулів, які забезпечують винагороди за досягнення високих результатів.

У результаті, поєднання мотиваційних факторів і стимулів забезпечує надійну діяльність персоналу, підвищуючи їхню зацікавленість у виконанні поставлених завдань та сприяючи досягненню загальних цілей готелю.

В. Герчиков визначає стимули як зовнішні впливи, мотиви як внутрішні установки, підкреслюючи їхню важливість. Його концепція охоплює п'ять мотиваційних типів, притаманних кожній людині в різних пропорціях.

Для персоналу готелю «Optima Collection Харків» мотиваційний профіль визначається через числові показники в діапазоні від 0, що свідчить про повну відсутність певного мотиваційного типу, до 100, що означає чистий, домінуючий тип. Важливо зазначити, що сума всіх показників у мотиваційному профілі кожного працівника завжди дорівнює 100. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про індивідуальні мотиваційні особливості співробітників, що є основою для розробки ефективних стратегій стимулювання, адаптованих до потреб кожного працівника.

Понятійна модель «Мотивація-стимул» допомагає адаптувати систему мотивації впливають на ефективність роботи співробітників та як правильно підібрати методи стимулювання для кожного з них. Завдяки такому підходу можна створити персоналізовану систему мотивації, що враховує індивідуальні потреби працівників, підвищуючи ефективність їхньої роботи, знижуючи рівень вигорання та збільшуючи продуктивність. Такий підхід сприяє досягненню цілей організації.

Таблиця 3.1 – Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання у готелі «Optima Collection Харків »

Види стимулювання	Типи мотивації				
	Інструментальна	Професійна	Патріотича	Господарська	Люмпєнізована
Негативні (покарання, загроза втрати роботи тощо)	Застосовні в грошовій формі	Заборонені	Застосовні в знаковій формі	Заборонені	Базові
Грошові	Базові	Застосовні	Нейтральні	Застосовні	Нейтральні
Матеріальні (купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін.)	Застосовні в грошовій формі	Застосовні при цільовій домовленості	Застосовні в знаковій формі	Застосовні при цільовій домовленості	Базові
Моральні	Заборонені	Застосовні	Базові	Нейтральні	Нейтральні
Патерналїзм (турбота про працівника)	Заборонено	Заборонено	Застосовні	Заборонено	Базовий

Продовження табл. 3.1

Організаційні умови роботи	Нейтральні	Базові	Нейтральні	Застосовні	Заборонені
Кар'єра, розвиток	Застосовні	Базові	Нейтральні	Застосовні	Заборонені
Участь у співвласності та управлінні	Нейтральне	Застосовні	Застосовні	Базове	Заборонено

Отже, на працівника, описаного певним мотиваційним профілем, впливає стимул різного характеру: фінансовий (премії, бонуси), моральний (визнання, похвала) або організаційний (кар'єрний ріст, гнучкий графік роботи, покращення умов праці). Залежно від типу мотивації кожного працівника, отриманий стимул може викликати різну реакцію: підвищення продуктивності, активності, ініціативності чи залученості до робочих процесів. Наприклад, для працівників з високою потребою в матеріальному стимулюванні ефективними будуть фінансові бонуси, а хто прагне визнання стимулом стануть похвала або можливість кар'єрного зростання. Такий підхід дозволяє створити персоналізовану стратегію стимулювання, що відповідає індивідуальним потребам кожного працівника. Це не лише підвищує ефективність роботи, але й сприяє досягненню стратегічних цілей організації, забезпечуючи її стабільний розвиток та процвітання.

Питання 10 подано у таблиці, де респондент вибирає відповідь для оцінки важливості мотиваційних аспектів.

Питання 18 поділено на два підпитання: для керівників (18.1) та для інших працівників (18.2). Кожен співробітник відповідає на одне з цих питань, залежно від своєї ролі в організації. Це дає змогу визначити специфічні мотиваційні потреби як керівників, так і підлеглих, а також виявити латентні мотиваційні типи, які можуть проявитися в разі значних змін в організаційній ситуації.

При проведенні опитування важливо пояснити респондентам мету заходу – вдосконалення системи стимулювання. Також потрібно роз'яснити, як відповідати на питання 10 і 18, і наголосити, що на деякі можна не відповідати. Обробка

результатів здійснюється за таблицею ідентифікації типів трудової мотивації на основі відповідей респондентів (див. табл. 3.2). Процес обробки проходить у два етапи: спочатку збір даних, потім їх аналіз для визначення основних мотиваційних характеристик співробітників.

Він міг бути єдиним для цього варіанту, але були варіанти, яким відповідає кілька типів мотивації, а також такі, яким не відповідає жоден тип, наприклад, питання 10.1.

Після проставляння кодів мотивації для всіх питань і варіантів відповідей, здійснили підрахунок кількості згадок кожного типу мотивації. Сумарні бали по кожному типу ділили на загальну кількість відповідей. Такий підхід дозволяє отримати більш точне уявлення про переважні мотиваційні схильності працівників і визначити, який тип мотивації домінує у кожному конкретному випадку. Ці дані є основою для подальшого аналізу і коригування системи мотивації в організації.

Таблиця 3.2 – Ідентифікація типів трудової мотивації

№ Питань	Типи трудової мотивації (номерама) відповідей				
	ІН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	-
10.3	1	3	3	-	1
10.4	-	3	-	-	1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1	-	3	-	1
10.7	1	1		3	3
10.8	-	-	-	1	-
10.9	3	3	-	-	1
11.	2	3	1	1	4
12.	5	2	3	1	4
13.	4	2	1	3	5
14.	2	4	1	3,1	5
15.	3	1	5	2	4
16.	1	2	4	5	3

Продовження табл. 3.2

17.	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Якщо індекси двох типів мотивації рівні, вони отримують однаковий ранг. Обчислення спрямовані на виявлення мотиваційного профілю персоналу готелю «Optima Collection Харків». Дані по кожному респонденту підсумовуються і заносяться в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Дані по кожному респонденту

Тип мотивації	Частота тієї, що зустрічається	Кількість відповідей респондентів	Індекс*	Ранг
ІН	52	198	0,265	1
ПР	47		0,238	2
ПА	37		0,190	3
ГО	16		0,081	5
ЛЮ	30		0,149	4

Аналізуючи діяльність мережі готелів Optima Collection та систему мотивації праці, можна запропонувати кілька напрямків для її вдосконалення. По-перше, необхідно покращити систему матеріальної мотивації. Згідно з теорією Абрахама Маслоу, якщо не задоволені базові потреби, вищі рівні мотивації не будуть ефективними. Тому система оплати праці має виконувати такі вимоги:

- Стимулювати працівників до досягнення цілей компанії.
- Пояснювати, як формується дохід, і давати можливість впливати на його збільшення.
- Бути прозорою та дозволяти працівникам самостійно розраховувати свій дохід і прогнозувати заробіток.
- Забезпечувати справедливість винагороди — заробітна плата та премії повинні відповідати обсягу виконаної роботи.

Важливою складовою вдосконалення мотивації є своєчасна виплата зарплат та премій. Затримка у виплатах може суттєво демотивувати персонал. Крім того, в компанії необхідно:

- Розробити програму оплати праці та преміювання з урахуванням категорій персоналу.
- Впровадити систему цільового стимулювання ініціатив у діяльності компанії, наприклад, залучення нових клієнтів чи пошук додаткових послуг.
- Підвищити контроль за трудовою дисципліною та оптимізувати графіки роботи залежно від потреби.
- Визначити ключових фахівців і створити механізми їх утримання за допомогою індивідуальних трудових контрактів.

Таблиця 3.4 – Способи матеріального та нематеріального стимулювання для закладу ресторанного господарства «Ameli» з урахуванням категорій персоналу

Категорія працівників	Посада	Запропонований метод мотивації
Технічні виконавці	Допоміжний персонал: прибиральниці, мийники посуду, допоміжні працівники кухні	Належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників, як до необхідного елементу технологічного процесу
	Торговельно-обслуговуючий персонал: бармени, офіціанти	Відсоток від загальної суми чеків, яка перевищує встановлений обсяг товарообороту. Бонуси за результатами атестації. Бонус за продаж ексклюзивних страв та напоїв
Керівники	Керівники вищого рівня управління: директор ресторану, керуючий рестораном.	Мотивація утримання: залучення до участі в капіталі. Можливість делегування повноважень перспективним працівникам. Можливість самостійного ухвалення рішень. Додаткові встановлені вихідні після великих заходів з обслуговування. Відрядження на спеціалізовані виставки
Фахівці	Керівники середнього рівня управління: адміністратори торговельного залу.	
	Завідувач виробництва	

Врахування категорій персоналу та система грейдів дозволяють визначити вимоги та винагороди для кожної категорії працівників і коригувати оплату залежно від результатів.

Пропонуємо впровадити в готелі премії для стимулювання високих показників роботи та підтримки мотивації персоналу:

- премія за професійні успіхи для керівників і фахівців;
- премія за високі результати роботи для основних робітників;

- премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників;
- премія за якість обслуговування персоналу, що працює з гостями.

Таблиця 3.5 – Застосування грейдингу в системі мотивації персоналу ресторанного підприємства «Optima Collection» для посади офіціанта.

Сфера	Зміст	Грейд
		8-10
1	2	3
Здоров'я та спорт	Користування тренажерним залом	Компенсація 50% вартості абонементу на користування тренажерним залом
	Послуги стоматолога	Компенсація 50% рахунку за послуги стоматолога
	Матеріальна допомога на оздоровлення при виході в щорічну основну відпустку	На строк не менш, ніж 14 днів у розмірі мінімальної заробітної плати.
	Матеріальна допомога на лікування в залежності від ступеню важкості захворювання (визначається за окремою шкалою)	1 ступінь – 250 грн. 2 ступінь – 500 грн. 3 ступінь – 1000 грн.
Харчування	Компенсація харчування в їдальні. Обід.	20% за один прийом їжі
	Харчування на шведській лінії	Заборонене
Навчання	Зовнішнє навчання	Не передбачене
	Внутрішні курси вивчення англійської мови	Можливість навчання у групах 10-15 чол.
	Внутрішнє навчання	Тренінги з підвищення професійної кваліфікації
Додаткові пільги й блага	Безкоштовне уніформове взуття та одяг	Відповідно до займаної посади
	Прання уніформи	За рахунок підприємства
	Мобільний зв'язок	Не передбачене
	Транспортні послуги	Розвезення співробітників відповідно графіку
	Надання місця для проживання	Не передбачене
Премії	Премія за стаж роботи (раз на рік)	30 років – 5000 грн 25 років – 4500 грн 20 років – 3000 грн 15 років – 2000 грн 10 років – 1500 грн.
	Премія за результатами праці	У відповідності з «Положенням про преміювання»
	Премії до свят та дня народження	Не передбачені
Матеріальна допомога	На оздоровлення дітей співробітників у літню пору	Компенсація 40% путівки у дитячі оздоровчі табори
	Співробітникам, що вперше вступають у шлюб	У розмірі 3 окладів (стаж роботи не менше одного року)
	На поховання родичів	У розмірі 3 мінімальних заробітних плат

3.2. Розробка системи корпоративних заходів для підвищення мотивації персоналу

До перспективних методів нематеріального стимулювання відноситься участь працівників в управлінні працею та якістю продукції. Прикладом є досвід гуртків якості в Японії та інших розвинутих країнах, де розробляються заходи для підвищення якості та зниження витрат.

Розробка системи управління діловою кар'єрою є важливим елементом мотивації персоналу, оскільки вона дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал співробітників, сприяючи їхньому професійному розвитку та загальному прогресу організації. Кар'єрне стимулювання формує стратегію просування працівників, пропонуючи реальні можливості для їхнього кар'єрного зростання всередині компанії. Це не тільки підвищує зацікавленість співробітників у роботі, але й знижує плинність кадрів і підвищує продуктивності праці, розвиток лідерських якостей, удосконалення кваліфікації, освоєння нових компетенцій та адаптацію до змін у робочому середовищі. Індивідуальний підхід до кожного співробітника дає можливість максимально розкрити його потенціал на повну силу, підтримувати високий рівень мотивації та створювати умови для особистісного та професійного зростання. Такий підхід стимулює розвиток працівників, сприяє стабільному розвитку компанії та підвищує її ефективність. В результаті організація здатна адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, зміцнювати свою конкурентоспроможність та забезпечувати собі цілісну, віддану команду, що є основою для її успіху на ринку.

Очевидно, що для підтримки внутрішніх стимулів співробітника важливо організовувати переміщення і кар'єрні пересування, що сприяє розвитку працівників, але й дає їм можливість розширювати свої навички та досвід, працюючи в різних підрозділах або на різних посадах. Такий підхід створює можливості для розвитку нових компетенцій, знижує монотонність робочих завдань, що має позитивний вплив на мотивацію та емоційну залученість працівників.

Кар'єрні пересування допомагають працівникам відчувати важливість, розвивають лідерські якості, підвищують впевненість і мотивують досягати професійних висот.

Величина нормативу відображає призначення робочого місця, обсяг робіт, технічне забезпечення та вимоги до якості виконання.

Рівень підготовки оцінює атестаційна комісія за методикою, що базується на практичному виконанні робіт, завдань чи управлінських рішень. Оцінювання враховує якість роботи, аналіз ситуацій, оперативність рішень, ефективність ресурсів та дотримання стандартів, що дозволяє об'єктивно визначити компетенції працівника і напрями розвитку.

Рівень підготовки оцінює атестаційна комісія через практичне виконання завдань, враховує якість роботи, аналіз ситуацій, оперативність рішень, ефективність ресурсів та дотримання стандартів, що дозволяє об'єктивно визначити компетенції працівника і напрями розвитку.

Щомісячна винагорода є важливим елементом стимулювання праці, і її виплата залежить від прибутку підприємства, з урахуванням коефіцієнта участі підрозділу у його формуванні. Цей коефіцієнт базується на двох ключових показниках. Перший – постійний, який враховує значущість і роль підрозділу. Другий – змінний, що визначає ступінь участі у поточних операціях. Постійний показник має незначну величину, а максимальна різниця між підрозділами в його розмірі не перевищує 5%. Такий підхід стимулює підвищення ефективності роботи і загальної результативності компанії.

Диференційований підхід застосовується до форм винагороди, таких як грошові виплати, акції компанії чи депозитні внески, що дає працівникам можливість вибору найбільш зручної та вигідної форми винагороди, що сприяє більшій гнучкості в управлінні мотивацією та врахуванню індивідуальних потреб і переваг кожного співробітника. Такий підхід не тільки підвищує зацікавленість і лояльність персоналу, але й дозволяє адаптувати систему винагороди до конкретних ситуацій і змін на ринку праці, що робить її більш ефективною.

Дані нововведення допоможуть зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, покращенню управлінської культури, узгодженню роботи підрозділів, зменшенню витрат часу, підвищенню культури виробництва, трудової дисципліни, а також поліпшенню обсягу та стандартів послуг.

Мотивація персоналу є однією з ключових складових успіху будь-якої організації. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та поліпшенню корпоративної культури. Одним з ефективних інструментів стимулювання є корпоративні заходи, які можуть включати різноманітні форми взаємодії між співробітниками, що сприяють підвищенню їхнього морального та емоційного настрою, а також формуванню згуртованої команди.

Основною метою розробки системи корпоративних заходів є створення ефективних інструментів для підвищення мотивації персоналу через зміцнення командного духу, поліпшення корпоративної культури та стимулювання професійного зростання співробітників. Завданнями такої системи є:

- покращення комунікації між працівниками та керівництвом;
- створення умов для розвитку лідерських якостей серед співробітників;
- зміцнення відносин між працівниками різних підрозділів;
- підвищення залученості персоналу до загальних цілей компанії.

Корпоративні заходи можуть значно підвищити моральний дух персоналу та зміцнити командний дух. Розробка системи корпоративних заходів передбачає використання різноманітних форматів для досягнення максимального ефекту. До таких заходів належать:

1. Командоутворювальні заходи (Team-building events):
 - Виїзні тренінги: Організація активностей на свіжому повітрі, таких як квест-ігри, спортивні змагання, або туристичні походи.
 - Майстер-класи: Розвиток творчих здібностей, а також майстер-класи, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу, запрошення визнаних авторитетів в галузі готельного та ресторанного бізнесу.

2. Корпоративні свята та вечірки:

- Тематичні вечірки: Організація вечірок з певною тематикою, що дозволяє співробітникам відпочити та краще познайомитись один з одним у неформальній обстановці.

- Святкування професійних свят: Наприклад, День готельєра, День ресторатора, кухаря, тощо, що може включати вручення подяк та нагород за внесок у розвиток компанії.

3. Семінари та навчальні програми:

- Лекції та семінари: Запрошення зовнішніх спікерів для обговорення актуальних тем, що можуть включати питання професійного росту, здоров'я та добробут.

- Конференції та воркшопи: Забезпечення можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

4. Соціальні проекти та волонтерство:

- Спільні волонтерські проекти: Участь в благодійних акціях або екологічних ініціативах, що не тільки сприяють зміцненню команди, але й підвищують соціальну відповідальність співробітників.

- Підтримка місцевих громад: Залучення співробітників до проектів, спрямованих на покращення життя у місцевій громаді.

5. Заходи визнання та нагородження:

- Церемонії нагородження: Регулярне визнання та нагородження співробітників за їхні досягнення та вклад у діяльність компанії.

- Неформальне визнання: Створення системи культури вдячності, де керівники та колеги можуть висловлювати подяку один одному за допомогу та підтримку в робочих завданнях.

Ці заходи можуть допомогти створити позитивне та продуктивне робоче середовище, що мотивує співробітників і сприяє їхньому довгостроковому залученню та лояльності.

Керівництво компанії відіграє ключову роль у розробці та реалізації системи корпоративних заходів, активно підтримуючи ініціативи. Це сприяє розвитку довіри та взаєморозуміння в команді.

Для того щоб корпоративні заходи дійсно підвищували мотивацію персоналу, вони повинні бути:

- Цілеспрямованими — заходи повинні мати чітко визначену мету та відповідати потребам компанії та співробітників.
- Інтерактивними — важливо, щоб участь у заходах була цікавою та включала активну взаємодію співробітників.
- Регулярними — корпоративні заходи повинні проводитися на постійній основі, щоб забезпечити сталий ефект на мотивацію працівників.
- Оцінюваними — необхідно проводити оцінку ефективності заходів за допомогою зворотного зв'язку від учасників, щоб коригувати подальші дії.

Розробка системи корпоративних заходів для мотивації персоналу є важливим етапом в управлінні людськими ресурсами. Правильно організовані заходи дозволяють зміцнити корпоративний дух, підвищити лояльність та створити здорову атмосферу в колективі. Успіх цієї системи залежить від її регулярності, актуальності та здатності адаптуватися до змін у потребах компанії та її співробітників.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена актуальній у сучасних умовах тематиці, якій присвячено цілий ряд публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів.

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Аналіз сучасних підходів до мотивації та стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

В ході аналізу сучасних підходів було виявлено, що у готельно-ресторанному бізнесі важливими є як фінансові, так і нефінансові методи мотивації. Включення системи визнання досягнень, гнучких графіків роботи, програм професійного розвитку та створення комфортного психологічного клімату є важливими аспектами для підтримки високого рівня мотивації та задоволення працівників.

2. Визначення ключових факторів, що впливають на мотивацію та продуктивність працівників готелю

Ключовими факторами, які впливають на мотивацію та продуктивність працівників готелю, є можливості для кар'єрного росту, визнання досягнень, комфортне робоче середовище, розуміння цілей і цінностей компанії. Наявність підтримки з боку керівництва та командний дух також сприяють підвищенню продуктивності і задоволеності персоналу.

3. Оцінка досвіду світових компаній у сфері інвестицій у професійний розвиток персоналу та їхній вплив на клімат в колективі

Досвід провідних світових компаній показав, що інвестиції в професійний розвиток співробітників мають прямий позитивний вплив на моральний клімат в колективі та сприяють підвищенню лояльності персоналу. Програми навчання, коучинг та менторинг не лише збільшують кваліфікацію працівників, але й зміцнюють відчуття важливості і належності до компанії.

4. Розробка заходів для підвищення мотивації персоналу готелю

Розроблені заходи включають інтеграцію фінансових і нефінансових методів мотивації, впровадження програм професійного розвитку, гнучкого

графіка роботи та системи визнання досягнень. Проведення корпоративних заходів і зміцнення командного духу також є важливими елементами для підтримки високої мотивації.

5. Оцінка впливу запропонованих заходів на продуктивність, якість послуг і плинність кадрів

Прогнозується, що впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на продуктивність працівників, якість наданих послуг та зменшить плинність кадрів. Підвищення лояльності та задоволеності співробітників сприятиме зменшенню відтоку кадрів і поліпшенню загального рівня обслуговування клієнтів.

6. Надання рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу для підвищення конкурентоспроможності та високих стандартів обслуговування

Рекомендовано впровадження комплексних стратегій мотивації, що поєднують як фінансові, так і нефінансові методи, орієнтуючись на індивідуальні потреби працівників. Акцент на професійному розвитку, гнучких умовах праці, а також на створенні комфортного психологічного клімату сприятиме підвищенню мотивації персоналу, що, у свою чергу, дозволить підвищити конкурентоспроможність готелю та забезпечити високі стандарти обслуговування.

Отже, мотивація персоналу є основним чинником ефективності роботи готелів, адже задоволені та мотивовані працівники значно покращують якість обслуговування клієнтів. Змістовні та процесуальні теорії мотивації дають можливість глибше зрозуміти потреби працівників і допомагають побудувати ефективні мотиваційні системи. Сучасні тенденції, такі як визнання досягнень, професійний розвиток та створення позитивного психологічного клімату в колективі, є важливими елементами, які необхідно враховувати при побудові мотиваційної стратегії.

Розгляд теоретичних основ мотивації персоналу в готельній індустрії важливий для стимулювання працівників до високих результатів, професійного

розвитку та задоволення від роботи. Мотивація впливає на якість обслуговування клієнтів, репутацію готелю та ефективність команди.

Однією з ключових тенденцій у мотивації персоналу є визнання досягнень співробітників, що стало важливим інструментом не тільки для підвищення ефективності праці та створення здорової й продуктивної робочої атмосфери. Визнання досягнень є основою для заохочення співробітників до подальших зусиль, сприяючи формуванню корпоративної культури, де цінуються успіхи. Це стає важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє зміцнювати мотивацію та залученість персоналу.

Однак матеріальні заохочення не є єдиним механізмом мотивації, і важливою частиною цього процесу є нематеріальне визнання, яке має не менш значущий вплив на співробітників. Наприклад, публічне визнання досягнень через оголошення про нагороди на загальних зборах або корпоративних заходах, грамоти, подяки або сертифікати — все це створює атмосферу поваги до працівника, підвищуючи його соціальний статус у колективі. Нематеріальне визнання зазвичай має довгостроковий вплив на відчуття самоцінності співробітника, оскільки воно не лише наголошує на результатах його роботи, але й сприяє формуванню позитивного іміджу в організації та за її межами.

SWOT-аналіз діяльності мережі Optima Collection виявив сильні сторони, такі як висока якість обслуговування та професійний розвиток персоналу. Однак слабкими сторонами є недостатнє використання нематеріальних методів мотивації, що може обмежувати мотиваційний потенціал. Аналіз поточної системи мотивації показав, що основна увага приділяється фінансовим стимулам, що може бути обмеженням для довгострокової ефективності. Виявлено, що існуючі мотиваційні інструменти потребують диверсифікації з урахуванням індивідуальних потреб співробітників.

Розроблене нове мотиваційне рішення передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових методів, таких як програми професійного навчання та розвитку. Окрім того, пропонується впровадження системи визнання досягнень, гнучкий графік роботи та проведення корпоративних заходів для зміцнення командного

духу. Прогнозується, що це сприятиме зменшенню плинності кадрів, підвищенню лояльності співробітників та покращенню якості послуг.

Ефективна мотивація персоналу є критично важливою для досягнення високих стандартів обслуговування та конкурентоспроможності готелів. Впровадження сучасних методів мотивації, що враховують індивідуальні потреби працівників, допоможе підвищити якість роботи і загальне задоволення клієнтів. Мережа Optima Collection має потенціал стати лідером на ринку завдяки вдосконаленню системи мотивації, орієнтуючись на професійний розвиток і лояльність персоналу. Запропоновані заходи можуть стати прикладом для інших готелів в Україні, сприяючи покращенню рівня культури обслуговування в галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво». Відомості Верховної Ради України. 1991. № 14. Ст. 168.
2. Законодавство України «Про охорону праці»: у 4 т. Київ: Держнагляд охорони праці, Основа, 1995. 450 с.
3. McNamara C. Organizational culture. Authenticity Consulting, LLC, 2000. URL: <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm#anchor1428305> [Архівовано 25 листопада 2012 у Wayback Machine].
4. Mohan M.L. Organizational communication and cultural vision. Albany: State University of New York Press, 1993. 202 p. URL: <http://catalogue.nla.gov.au/Record/168049> [Архівовано 1 травня 2015 у Wayback Machine].
5. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. New York: Harper & Row, 1977. 736 p.
6. Optima Hotels & Resorts. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://optimahotels.com.ua/uk/> (дата звернення: 01.09.2024).
7. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985 // Innovar. 2020. Vol. 30, № 77. P. 153-154.
8. Азаров А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
9. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2014. 431 с.
10. Архипов В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посіб. 2021. 345 с.
11. Бабенко Г.Є. Організаційний розвиток підприємств: поняття та етапи проведення [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/>
12. Бабич О.Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Харків: Нац. акад.

держ. упр. при Президентіві України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., 2005. 22 с.

Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=DOC/2005/05bobykk.zip

13. Басій Н.Ф., Балук Н.Р. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. 456 с.

14. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Мироненко Є.В. Менеджмент: практикум. Краматорськ: ДДМА, 2018. 63 с.

15. В Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм сприяє розвитку індустрії – дослідження // Forbes.ua. – 2024. – 3 жовт. – URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaе-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985> (дата звернення: 01.11.2024).

16. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.

17. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>

18. Діденко Н.В., Плотнікова Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44–51.

19. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2011. 440 с.

21. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

22. Доценко В., Губеня В. Устаткування закладів ресторанного господарства. Київ: Кондор, 2017. 600 с.
23. Друзюк В., Федак О. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. № 1. С. 51–54.
24. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Проблеми економіки та управління. 2008. № 611. С. 130–134.
25. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазов. екон. вісн. 2019. Вип. 3(14). С. 166–172.
26. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наук. зап. НаУКМА. Екон. науки. 2012. Т. 133. С. 65–71.
27. Кравченко М., Мазаракі А., Шаповал С. HoReCa. У 2 т. Т. 2. Ресторани. Київ: КНТЕУ, 2017. 209 с.
28. Кривощоков В.І. Управління якістю: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид., переробл. і доп. Дніпро: Наука і освіта, 2008. 309 с.
29. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
30. Лисак В.Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. Причорномор. екон. студії. 2017. Вип. 13(2). С. 108-111.
31. Лозовський О.М., Таран О.А., Таран В.С. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах. Вісн. Львів. політехн. Менеджмент та підприємництво. 2009. Вип. 644. С. 25-31. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/f20aaa0b-72f7-4a66-95a5-64b4eecb6ba1/content> (дата звернення: 09.09.2024).
32. Лук'янов В.О., Мутин Г.В. Організація готельно-ресторанного обслуговування. Київ: Кондор, 2006. 273 с.

33. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2006. 346 с.
34. Охорона праці в закладах громадського харчування. URL: <https://oppb.com.ua/news/ohorona-praci-v-zakladah-gromadskogo-harchuvannya>
35. Портал оперативних даних. Ситуація з біженцями з України. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. (дата звернення: 19.04.2024).
36. Прокопенко О.В. Теорія мотивації: конспект лекцій. Суми: Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
37. Резніков В.В., Данько Н.І., Жихор О.Б. Кваліфікаційна робота магістра: етапи виконання, структура, правила оформлення, норми бібліографічного опису: метод. посіб. для студ. спец. 241 «Готельно-ресторанна справа». Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020. 45 с.
38. Рольові ігри в професійному навчанні. URL: <http://www.trn.ua/articles/10245/> (дата звернення 23.10.2024).
39. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. Молодий вчений. 2016. № 1(28). С. 150–155.
40. Серединська І.В. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами: монографія / за заг. ред. Н.Б. Кирич. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 354 с.
41. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 358 с.
42. Ткаченко О.П., Ольшанський О.В. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Економічна стратегія і перспективи росту сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : [б. в.]. 2009. Вип. 2. С. 512-518.
43. Томаля О. Як підвищити якість обслуговування в закладах готельно-ресторанного господарства. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/tomalya.htm

44. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук та ін.; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
45. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / Г. Мунін, А. Зміюв, Г. Зінов'єв [та ін.]; за ред. С.І. Дорогунцова; НАН України, Рада по вивч. продуктив. сил України, Укр. гуманіт. ін-т. Київ : Ліра-К, 2005. 514 с
46. Федулова С.О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. Дніпро : Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.
47. Хоменко І.М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Екон. вісн. НТУУ «КПІ». 2013. № 10. С. 293–298.
48. Чайка Г.Л Культура ділового спілкування менеджера Київ: Знання, 2005. 442 с.
49. Як діяти персоналу підприємства в надзвичайній ситуації. URL: <https://oppb.com.ua/content/yak-diyati-personalu-pidpriemstva-v-nadzvichayniy-situaciyi>
50. Якість обслуговування – запорука підвищення ефективності діяльності ресторану. URL: https://studwood.net/1751207/tovarovedenie/yakist_obsługovuvannya_zaporuka_pidvischennya_efektivnosti_diyalnosti_restoranu