

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»
Факультет суспільних і прикладних наук
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу»

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Студента 4 курсу ГРСс-19 групи

Яцищука Артема Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Гавадзин Н.О.

К. С. Н.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 4

Кількість балів: 77 оцінка: ECTS C

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»
Факультет суспільних і прикладних наук
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь: «бакалавр»
Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи


«08» 02 2023 року

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Яцищука Артема Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу»

Керівник роботи Гавадзин Н.О., к.е.н

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 11. 11 2022 року № 155/1-НВ

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2023 року

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Вивчити теоретичні аспекти системи управління мотивацією співробітників на підприємствах готельного бізнесу

Провести аналітичний огляд ринку підприємств готельного бізнесу Івано-Франківської області

Провести аналіз системи управління мотивацією працівників в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel».

Розробити заходи щодо вдосконалення системи управління мотивацією працівників в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel»

Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів

4. Дата видачі завдання 08.07. 2023 року

Календарний план виконання роботи

| № н/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строки виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|--------------------------------|----------|
| 1 | Визначення теми дипломної роботи | 14 листопада | виконано |
| 2 | Затвердження теми | 8 лютого | виконано |
| 3 | Визначення плану роботи та погодження з науковим керівником | 15 березня | виконано |
| 4 | Підбір та аналіз літературних джерел з теми кваліфікаційної роботи | березень | виконано |
| 5 | Підбір методів для проведення досліджень | квітень | виконано |
| 6 | Написання розділу 1. Теоретичні аспекти системи управління мотивацією персоналу готельно-ресторанного комплексу | квітень | виконано |
| 7 | Написання розділу 2. Аналіз системи управління мотивацією персоналу на підприємствах готельно-ресторанного комплексу | травень | виконано |
| 8 | Написання розділу 3. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу у готелі «Radisson Blu Resort» | 25 травня | виконано |
| 9 | Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту на засіданні кафедри | 31 травня | виконано |
| 10 | Обробка зауважень наукового керівника | 1 червня | виконано |
| 11 | Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність | 10 червня | виконано |
| 12 | Представлення оформленої роботи на кафедрі | 12 червня | виконано |
| 13 | Написання відгуку наукового керівника | 15 червня | виконано |
| 14 | Рецензування кваліфікаційної роботи | 15-20 червня | виконано |
| 15 | Підготовка доповіді та презентації до роботи | 20 червня | виконано |
| 16 | Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК | | |

Студент


(підпис)

Артем ЯЦИЦУК

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник


(підпис)

Наталія ГАВАДЗИН

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є аналіз системи управління мотивацією співробітників на підприємствах готельного бізнесу на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel».

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти системи управління мотивацією персоналу на підприємствах готельного бізнесу.

В другому розділі проведено аналіз системи управління мотивацією персоналу на ринку готельного бізнесу Івано-Франківської області.

В третьому розділі розроблено заходи щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ | 6 |
| 1.1 Класичні підходи до мотивації персоналу: соціологічний аналіз | 6 |
| 1.2 Методи мотивації та стимулювання персоналу підприємств готельно- ресторанного комплексу..... | 12 |
| 1.3 Особливості мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу..... | 15 |
| Висновки до розділу 1 | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ | 19 |
| 2.1 Огляд ринку готельно-ресторанного комплексу Івано-Франківської області..... | 19 |
| 2.2 Ключові характеристики системи мотивації персоналу у готелі Radisson Blu Resort..... | 23 |
| Висновки до Розділу 2 | 29 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ RADISSON BLU RESORT | 30 |
| 3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи матеріальної мотивації персоналу готелю Radisson Blu Resort | 30 |
| 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу готелю Radisson Blu Resort | 35 |
| 3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів..... | 37 |
| Висновки до Розділу 3 | 40 |
| ВИСНОВКИ | 41 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 42 |

ВСТУП

Одним з головних завдань підприємств різних форм власності і сфер діяльності є пошук ефективних способів управління робочою силою, забезпечення активізації людського фактору і досягнення найкращих виробничих результатів. З появою концепції «людських ресурсів» в 1960-х роках, більше уваги почали приділяти невимірним аспектам роботи, таким як стимулювання саморозвитку та самоактуалізації працівників. В цей час виникли такі концепції, як "кар'єрна сітка" та "менеджмент на основі компетенцій", які дозволяли працівникам зрозуміти, які можливості розвитку мають вони в компанії та як їх здібності можуть бути використані. Сьогодні, з появою нових технологій та концепцій, таких як «роботизація» та «гнучкі робочі місця», мотивація персоналу залишається одним з найважливіших завдань керівників компаній у контексті створення корпоративної культури.

Актуальність теми дослідження. Дослідження мотивації персоналу залишається дуже актуальним в сучасному бізнес-середовищі з кількох причин. По-перше, успіх будь-якої компанії значно залежить від ефективності її працівників. Якщо співробітники не мають достатньої мотивації для досягнення своїх цілей і не відчують визнання за свої досягнення, вони можуть відчувати себе несуттєвими для компанії та не проявляти достатньої ініціативи для досягнення успіху.

По-друге, у сучасному світі все більше компаній звертають увагу на корпоративну культуру та соціальну відповідальність. З метою забезпечення збалансованої та розумної політики у цих галузях, дослідження мотивації персоналу може бути корисним для створення ефективної системи преміювання та надання можливостей для розвитку співробітників.

По-третє, залучення та збереження талановитих працівників є надзвичайно важливим для більшості компаній. Дослідження мотивації персоналу може допомогти зрозуміти, що робить компанію привабливою для співробітників, та допомогти зберегти та залучити талановитих людей. Отже, дослідження

мотивації персоналу залишається надзвичайно важливим для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху та зберегти своїх працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вивченні цієї роботи використані видання фахівців у сфері менеджменту та управління персоналом, таких як: А. Адашев, Т. Базаров, Г. Десслер, А. Ребров та ін., а також норми законодавства, дані готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel».

Мета дослідження – проаналізувати систему управління мотивацією співробітників на підприємствах готельного бізнесу на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel».

Для досягнення мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- Вивчити теоретичні аспекти системи управління мотивацією співробітників на підприємствах готельного бізнесу.
- Провести аналітичний огляд ринку підприємств готельного бізнесу Івано-Франківської області.
- Провести аналіз системи управління мотивацією працівників в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel».
- Розробити заходи щодо вдосконалення системи управління мотивацією працівників в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel».
- Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – є процес мотивації та стимулювання праці в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel».

Предмет дослідження – є підходи та заходи щодо формування та вдосконалення системи мотивування та стимулювання в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel».

У дослідженні використані такі **методи дослідження**, як аналіз та синтез, індукція та дедукція, системний підхід.

Практична значущість дослідження полягає у результатах розробки методів та рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу організації,

що є необхідним у кризових умовах, а також для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel».

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти системи управління мотивацією персоналу на підприємствах готельного бізнесу. У другому розділі проведено аналіз системи управління мотивацією персоналу на ринку готельного бізнесу Івано-Франківської області. У третьому розділі розроблено заходи щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

1.1 Класичні підходи до мотивації персоналу: соціологічний аналіз

У сучасному світі мотивація персоналу залишається одним з найважливіших завдань бізнес-керівників, оскільки, підприємства, які успішно мотивують своїх працівників, забезпечують більшу продуктивність та стабільність розвитку, а також підвищують рівень задоволеності та лояльності свого персоналу.

Артур Шопенгауер - німецький філософ XIX століття, котрий вперше згадує в своїх роботах поняття «мотивація». Зокрема, в своїх роботах «Світ як воля і представлення», «Про чотирирічне коріння закону достатньої підстави» Шопенгауер підкреслював, що мотивація людини залежить від індивідуальної потреби, а також від того, наскільки сильна ця потреба в даний момент. Ой час, як потреби людини можуть бути матеріальними, такими як їжа та житло, або духовними, такими як знання, любов та шана [31, с. 113-117]. Отже, для Шопенгауера мотивація є проявом волі, яка виникає з потреби і бажання досягнення певної мети, яка може бути матеріальною або духовною.

У класичній зарубіжній і вітчизняній літературі з менеджменту мотивація має різні визначення. Так, відомі у всьому світі класики М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають мотивацію - як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [10, с. 211-216]. У їх розумінні мотивація являє собою усвідомлений вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

В теорії управління трудовими ресурсами організації формують етимологічні відмінності в термінах персонал та кадри [9, с. 71-75].

Етимологічні відмінності в термінах «персонал» і «кадри»

| Персонал (personnel) | Кадри |
|--|---|
| Передбачає особистість, суб'єктність працівника. Передбачається ставлення до працівника як до власника своєї робочої сили, активного суб'єкта діяльності | Носій робочої сили як один з ресурсів (поряд з матеріальними, технічними, тимчасовими і енергетичними ресурсами), який залучений в процес виробництва |

Класичні підходи до мотивації персоналу базуються на ідеї, що люди мотивуються головним чином матеріальними стимулами, такими як заробітна плата та інші фінансові премії.

Два найбільш відомих класичних підходи до мотивації персоналу - це теорія Х та теорія Y, запропоновані в 1960-х роках відомим економістом та соціологом Дугласом МакГрегором [14, с. 116].

Теорія Х базується на припущенні, що більшість людей не люблять працювати та уникають відповідальності, тому їх потрібно постійно контролювати та ставити під прямий нагляд. Цей підхід передбачає, що відносини між керівником та підлеглим мають бути більш ієрархічними, а працівники мають бути стимульовані головним чином фінансовими нагородами та страхом перед покаранням.

Перевагами теорії Х є те, що вона дозволяє компаніям бути більш контрольованими та певними щодо того, що працівники виконують роботу так, як цього очікується. Крім того, цей підхід може бути ефективним для робіт, які потребують високого ступеня контролю та дисципліни.

Теорія Y, навпаки, базується на припущенні, що люди самі по собі мають інтерес до своєї роботи та її виконання, тому їх потрібно стимулювати через внутрішні мотиви, такі як досягнення, визнання та самореалізація. Цей підхід передбачає, що відносини між керівником та підлеглим мають бути більш демократичними та співробітницькими, а працівники мають мати можливість брати участь у процесі прийняття рішень та відчувати себе важливими для компанії.

Перевагами теорії Y є те, що вона дозволяє компаніям залучати та зберігати працівників, які мають внутрішнє бажання досягнення успіху та розвитку, що може позитивно впливати на продуктивність і якість роботи. Крім того, такий підхід може бути корисним для робіт, які вимагають креативності та ініціативності, оскільки працівники можуть бути більш мотивовані, коли їм дозволяється самостійно вирішувати проблеми та брати ініціативу.

Обидва підходи мають свої переваги та недоліки, але в сучасному світі підходи до мотивації персоналу відійшли від класичних теорій, оскільки вони не враховують багато чинників, які впливають на мотивацію працівників. Важливо знати, що кожен працівник унікальний, тому підходи до мотивації мають бути індивідуалізованими та адаптованими до потреб кожного окремого працівника.

Нові підходи до мотивації персоналу визнають, що на мотивацію працівників впливають не лише фінансові стимули, але й інші фактори, такі як можливість професійного розвитку, співпраця з колегами, робота в команді, створення сприятливого робочого середовища та інші [20, с. 376-380].

Одним з найбільш поширених нових підходів до мотивації персоналу є теорія потреб Маслоу. Ця теорія передбачає, що люди мають ієрархію потреб, починаючи з фізіологічних потреб (наприклад, голод, спрага), через потреби в безпеці, належності, поваги та закінчуючи потребами в самореалізації та самовдосконаленні. За цією теорією, компанії можуть стимулювати працівників, задовольняючи їх потреби на різних рівнях ієрархії [29, с. 112-115].

Інший новий підхід до мотивації персоналу - це теорія очікувань, запропонована Віктором Врумом. Ця теорія передбачає, що люди будуть мотивовані досягти високих результатів, якщо вони вірять, що їх зусилля призведуть до позитивного результату та їхній результат буде відповідно оцінений та винагороджений [8, с. 113-117].

Одним із нових підходів до мотивації персоналу є створення так званої "корпоративної культури". Корпоративна культура відображає цінності, переконання та поведінку, які прийняті в компанії. Якщо цінності компанії відповідають цінностям працівника, то він буде мотивований до праці та

залишення в компанії. Корпоративна культура також може включати в себе позитивне робоче середовище, стимулювання творчості та інноваційності, надання можливостей для професійного та особистісного зростання.

Поняття терміну мотивація в контексті підходів до управління людськими ресурсами представлений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Мотивація в контексті підходів до управління людськими ресурсами

| Підхід до управління людськими ресурсами | Підхід до мотивації персоналу | Приклади методів мотивації |
|--|---|---|
| Традиційний підхід | Зовнішня мотивація через стимулювання потреб і бажань | Бонуси, премії, підвищення зарплати, нагороди за досягнення |
| Підхід суспільної відповідальності | Внутрішня мотивація через задоволення соціальних потреб | Робота в команді, залучення до прийняття важливих рішень |
| Підхід управління знаннями | Мотивація через розвиток і вдосконалення навичок та знань | Навчання, тренінги, стажування, можливості кар'єрного росту |
| Підхід управління якістю | Мотивація через досягнення високої якості роботи | Контроль якості, пошук інноваційних рішень, навчання |
| Підхід управління змінами | Мотивація через активну участь в процесах змін | Залучення до процесу планування та впровадження змін |

Однак, незважаючи на нові підходи до мотивації персоналу, фінансові аспекти продовжують відігравати важливу роль у стимулюванні та збереженні мотиваційної структури особистості. Незважаючи, що мотиваційна структура особистості є стабільною структурою, що знаходиться під впливом індивідуально-психологічних, мотиваційних, соціально-демографічних

характеристик особистості, вона може змінюватися під впливом виховання людини, його освіти, а також під впливом певних стимулів.

Відповідно, в основі понять мотивування і стимулювання лежать поняття мотиву і стимулу, котрі являють собою два різні поняття, які хоча і пов'язані між собою, але мають різні значення. Якщо мотиви - це внутрішні спонукальні сили, то стимул - це зовнішня причина, яка приводить до реакції людини на певний подразник. Загалом, форми стимулювання можна класифікувати на дві групи:

1. Матеріальне стимулювання - це форма стимулювання працівників, яка полягає в наданні фінансових винагород за досягнення певних цілей або за якість виконаної роботи. Цей вид стимулювання включає різні форми винагород, такі як зарплати, премії, бонуси та інші фінансові поощрення.

2. Моральне стимулювання: морально-матеріальне (стимулювання вільним часом, просування по службі, творче зростання в професії тощо), моральнопсихологічне (публічне визнання, відзнаки, формування сприятливого клімату на роботі тощо [13, с. 116-117]).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки стимулювання в системі управління персоналом

| МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ | | МОРАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ | |
|--|---|---|---|
| Переваги | Недоліки | Переваги | Недоліки |
| Зростання мотивації: матеріальна винагорода може дати працівникам конкретну мету, на яку вони будуть спрямовувати свої зусилля та витратити більше часу та енергії для досягнення цієї мети. | Ризик створення конкуренції: матеріальні винагороди можуть спонукати працівників до конкуренції та неприємностей в колективі. | Покращення самооцінки та самоповаги працівника: відчуття визнання та поваги з боку керівництва може допомогти працівнику відчувати себе більш впевнено та збільшує його самооцінку. | Суб'єктивність: оскільки моральне стимулювання є суб'єктивним, воно може спричинити конфлікти серед працівників, які не отримали відповідну моральну підтримку. |
| Підвищення продуктивності: матеріальне стимулювання може стати додатковою мотивацією для працівників, що дозволить їм працювати більш | Залежність від фінансових можливостей: матеріальне стимулювання залежить від фінансових можливостей компанії та може бути недостатнім | Підвищення мотивації: моральне стимулювання може збільшити мотивацію працівника, допомагаючи йому відчувати, що його праця була визнана та цінується. | Обмеженість: моральне стимулювання може бути обмеженим, оскільки не всі працівники можуть бути стимульовані морально. |

| | | | |
|--|---|--|---|
| ефективно та продуктивно. | для забезпечення достатньої мотивації для працівників. | | |
| Збереження привабливості персоналу: матеріальні винагороди можуть зберегти та привабити талановитих працівників до компанії, що може підвищити її ефективність та прибутковість. | Неодноразові винагороди: матеріальні винагороди, такі як премії або бонуси, можуть мати виключно періодичний характер | Покращення комунікації: моральне стимулювання може покращити взаємини між працівниками та керівництвом, що може призвести до покращення робочої атмосфери та зменшення конфліктів. | Недостатня ефективність в розв'язанні складних проблем: моральне стимулювання не завжди може бути ефективним у розв'язанні складних проблем, таких як конфлікти між колегами або невиконання завдань. |
| | | Ефективне для компаній з обмеженими фінансовими ресурсами: використання морального стимулювання може бути ефективним для компаній з обмеженими фінансовими ресурсами. | |

Варто розуміти, єдиного методу мотивації для людини не існує, все залежить від її розвитку. Д. Макклеланд окреслив три основні потреби, які підприємство може допомогти реалізувати працівникові: потреби досягнення, співучасті та влади [19, с. 65]. Всі ці потреби у різних людей виражені по-різному, по-різному проявляються і визначають мотивацію співробітників. Знаючи, які їх яскраво виражені у співробітника, необхідно підлаштовувати під нього систему мотивації.

Узагальнюючи, мотивація персоналу - це важлива частина успішної стратегії управління бізнесом. Класичні теорії мотивації персоналу були зорієнтовані на фінансові стимули, але нові підходи до мотивації враховують більш широкий спектр можливостей для стимулювання та збереження мотивації

працівників, такі як можливості для професійного та особистісного зростання, корпоративна культура та розвиток лідерства. Підприємства повинні забезпечити, щоб їхня стратегія мотивації відповідала потребам та цінностям їхніх працівників, щоб зберігати їх в своїй команді та забезпечувати успіх бізнесу.

Незалежно від того, які підходи до мотивації персоналу обирає підприємство, важливо розуміти, що мотивація - це процес, який потребує постійної уваги та зусиль. Відповідно, це вимагає періодичного перегляду своєї стратегії мотивації та внесення змін, якщо потрібно, щоб забезпечити максимальну ефективність та зберігання мотивації працівників.

У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку праці стає все більш жорсткою, підприємства повинні бути готові до того, що мотивація персоналу буде однією з ключових складових успіху їхнього бізнесу, тому варто прагнути зберегти мотивацію своїх працівників, залучити та зберегти талановитих фахівців та створити позитивну репутацію роботодавця, матимуть перевагу на ринку праці та зможуть досягти більш високих результатів.

1.2 Методи мотивації та стимулювання персоналу підприємств готельно-ресторанного комплексу

Методи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві можуть бути різноманітними і залежать від конкретних цілей, культури організації та ресурсів, доступних для витрат. Ось кілька загальних методів, які використовуються для мотивації та стимулювання персоналу:

- **Фінансова мотивація:** Це включає заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові винагороди. Фінансова стимуляція може бути здійснена на основі індивідуальних досягнень, колективних результатів або виконання певних цілей.
- **Нематеріальна мотивація:** Це включає нематеріальні винагороди, такі як похвала, визнання, можливість кар'єрного росту, навчання та розвиток, внутрішні почуття задоволення від виконаної роботи.

- Гнучкі графіки роботи: Надання можливості персоналу працювати за гнучкими графіками, такими як гнучкий робочий час або віддалена робота, може бути ефективним методом мотивації.
- Забезпечення можливостей розвитку: Забезпечення навчання, тренінгів, семінарів та інших можливостей для професійного розвитку може стимулювати персонал до досягнення кращих результатів.
- Створення командної культури: Розробка сприятливого робочого середовища, де цінуються співпраця, комунікація та колективні досягнення, може підвищити мотивацію персоналу.
- Визначення цілей та моніторинг їх досягнення: Чітке визначення цілей та систематичний моніторинг їх досягнення.
- Система винагород: Розробка системи винагород, яка включає розподіл почесних звань, підвищення по службі, премії за високі досягнення або інші форми визнання, може стимулювати персонал до кращих результатів.
- Участь у процесах прийняття рішень: Залучення співробітників до прийняття стратегічних рішень або ділових процесів може посилити їх почуття відповідальності та прив'язаності до компанії.
- Розвиток кар'єри: Надання можливостей для кар'єрного зростання, які можуть включати ротацію посад, підвищення в рангу або передачу нових обов'язків, може бути сильним мотиватором для працівників.
- Розумний баланс роботи та особистого життя: Дотримання балансу між роботою та особистим життям є важливим для збереження мотивації персоналу. Надання гнучких робочих умов, дозволу на відпустки та вихідні дні, можливості для збереження здоров'я та відпочинку допомагають підтримувати баланс [26, с. 106-108].

Важливо враховувати, що ефективні методи мотивації та стимулювання персоналу можуть варіюватися в залежності від особливостей команди, її потреб і цілей. Ідеальним підходом буде комбінування декількох методів, щоб створити стимулюючу та задоволену робочу атмосферу.

Вплив змін, що відбуваються у сфері послуг та туризму, знаходить своє відображення у трансформації цінностей, робочих, соціальних та культурних поглядів людей, які працюють у цьому секторі. Інноваційні та сучасні процеси, що впроваджуються у сфері готельних послуг, спрямовані на підвищення якості обслуговування та скорочення часу між замовленням та реалізацією послуг з метою повного задоволення потреб клієнтів [24, с. 311-318].

Як наслідок, постійно зростають вимоги до рівня та культури обслуговування, якості послуг, що надаються, а також до кваліфікації та особистісних характеристик персоналу готелів.

У сучасних умовах український сектор готельних послуг потребує як технологічних (продуктових і процесних), так і нетехнологічних інновацій у контексті розробки унікальних ідей (концепцій) та організація процесів надання послуг, залучення клієнтів і просування готельних продуктів [18].

Важливими факторами в процесі такого впровадження є потенціал вищого керівництва та менеджерів, а також наявність певних латентних компетенцій і здібностей управлінської команди та менеджерів готельного підприємства, а саме, здатність до сприйняття та впровадження інновацій, готовність до перепідготовки та саморозвитку.

Побудова ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу є одним із найважливіших напрямком готельного менеджменту (див. табл. 1.4) [17].

Таблиця 1.4

Система мотивації та стимулювання персоналу

| Метод | Опис | Форма стимулу | Спосіб надання |
|---------------------|--|----------------------|-----------------------|
| Збільшення зарплати | Збільшення базової зарплати співробітників | Матеріальний | Індивідуальний |

| | | | |
|---------------------------|--|--------------------------|-----------------------------|
| Бонуси та премії | Виплата додаткових грошових винагород за досягнення певних цілей | Матеріальний | Індивідуальний/груповий |
| Фінансова підтримка | Надання допомоги у погашенні кредитів, оплаті лікування тощо | Матеріальний | Індивідуальний |
| Продуктивність | Система оцінки продуктивності, яка використовується для визначення зарплати та премій | Матеріальний | Індивідуальний |
| Розвиток кар'єри | Пропонування можливості розвитку кар'єри та підвищення посадових звань | Моральний/ соціальний | Індивідуальний |
| Навчання та розвиток | Надання можливостей для навчання та розвитку з урахуванням інтересів співробітника | Моральний/ соціальний | Індивідуальний/ груповий |
| Участь у прийнятті рішень | Надання співробітникам можливості приймати участь у прийнятті важливих рішень для компанії | Моральний/ соціальний | Груповий/ колективний |
| Корпоративна культура | Створення сприятливого робочого середовища та підтримка корпоративної культури | Моральний/ соціальний | Колективний |

Отже, мотивація та стимулювання персоналу повинні базуватися на індивідуальних потребах та мотиваційних факторах працівників. Використання різноманітних методів, таких як фінансові стимули, надання можливостей для професійного розвитку, створення комфортних умов праці та визнання досягнень, може позитивно вплинути на мотивацію персоналу і підвищити їх продуктивність.

1.3 Особливості мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Мотивація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі має свої особливості, оскільки цей сектор вимагає високого рівня обслуговування, емоційної взаємодії з клієнтами та творчого підходу до роботи. Якщо говорити про особливості мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу в теорії управління, то це питання має включати наступні позиції:

- Навчальні програми і тренінги: Надання можливостей для навчання нових навичок, таких як кулінарія, обслуговування клієнтів, керування подіями, може сприяти професійному розвитку персоналу і стимулювати їхню мотивацію.
- Можливість креативності та самовираження: Створення умов для творчого самовираження, таких як розробка нових страв або напоїв, декорування простору, може заохочувати персонал до інновацій та відчуття власної важливості.
- Програми внутрішнього зростання: Надання можливостей для просування по кар'єрній сходах всередині організації, наприклад, через програми підвищення у рангу або переходу на вищу посаду, може стимулювати персонал до більшого залучення та розвитку.
- Залучення до процесу прийняття рішень: Залучення персоналу до прийняття стратегічних рішень або вирішення проблемних ситуацій може посилити їхню відчуття важливості і мотивацію до досягнення результатів.
- Ротація посад: Введення системи ротації посад, де співробітники можуть працювати на різних посадах або в різних відділах, допомагає розширити їхні знання та навички, підвищити мотивацію та розуміння роботи в організації в цілому.
- Рекогносцировка та визнання: Регулярне визнання й похвала за високі досягнення, клієнтські відгуки або вирази задоволення можуть великою мірою впливати на мотивацію персоналу. Публічне нагородження, наприклад, "співробітник місяця" або подяка від керівництва, можуть бути потужними мотиваторами.
- Робота в команді та тимчасові проекти: Включення персоналу в командні проекти або тимчасові групи для спільного вирішення завдань або

розв'язання проблем може сприяти формуванню почуття спільної мети, колективної відповідальності та підвищенню мотивації.

- **Баланс роботи та особистого життя:** У готельно-ресторанному бізнесі, де робочі графіки можуть бути непередбачуваними та інтенсивними, важливо надавати персоналу можливість для відпочинку, збереження здоров'я та підтримки балансу між роботою та особистим життям.

- **Творча свобода:** Надання простору для творчості та самовираження сприяє мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Заохочення до експериментів зі створенням нових страв, декоруванням простору, впровадженням нових ідей, може стимулювати робочий ентузіазм та розвиток інноваційних підходів.

- **Турбота про здоров'я та безпеку:** Забезпечення здорових та безпечних умов праці, надання доступу до фітнес-центрів, здорового харчування або спеціальних програм для підтримки фізичного та психологічного благополуччя спри

- **Забезпечення здорових та безпечних умов праці, надання доступу до фітнес-центрів, здорового харчування або спеціальних програм для підтримки фізичного та психологічного благополуччя** сприяє мотивації персоналу. Промоція здорового способу життя, включаючи здоровий сон, відпочинок та стресове управління, може покращити загальний добробут персоналу.

- **Взаємодія та комунікація:** Створення відкритого і сприятливого середовища, де персонал має можливість висловлювати свої думки, ідеї та обговорювати проблеми, сприяє підвищенню мотивації. Регулярні комунікаційні канали, такі як збори, брифінги, стендові наради, сприяють взаємодії та обміну інформацією всередині організації.

- **Гнучкість та автономія:** Надання персоналу можливості приймати рішення та брати на себе відповідальність, дозволяючи їм виявити творчість та самостійність у виконанні своїх обов'язків, може підвищити їхню мотивацію та розкрити потенціал.

- **Культура корпоративної соціальної відповідальності:** Розробка та впровадження програм соціальної відповідальності, таких як участь в благодійних заходах, екологічні ініціативи або сприяння соціальним проектам, може зміцнювати почуття гордості та налагоджувати позитивну співпрацю в колективі.

- **Тимблдінг та корпоративні заходи:** Організація тимблдингових заходів, спортивних змагань, святкових вечірок та інших форматів корпоративного спілкування допомагає зміцнити командний дух, підтримує співробітництво та позитивну атмосферу в колективі.

- **Гнучкість і інновації:** Залучення персоналу до процесу пошуку нових ідей, розробки інноваційних проектів та впровадження нових рішень може стимулювати їхню мотивацію і відчуття значимості в організації [22, с. 200-201].

Мотивація персоналу в готельному бізнесі має велике значення і впливає на різні аспекти успішності підприємства. Ось кілька ключових значень мотивації персоналу в готельному бізнесі:

- висока якість обслуговування,
- збереження талановитого персоналу,
- підвищення продуктивності,
- задоволення клієнтів,
- командний дух та співпраця,
- зниження текучості кадрів,
- підвищення інноваційності та репутації,
- забезпечення стабільності і континуїтету в роботі готелю [11, с.341-344].

Висновки до розділу 1

Управління мотивацією персоналу готельно-ресторанного комплексу відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості обслуговування та задоволення потреб гостей. У цьому розділі було розглянуто теоретичні аспекти

системи управління мотивацією персоналу з метою покращення його продуктивності та задоволення роботою.

Мотивація персоналу охоплює комплекс факторів, що стимулюють співробітників до досягнення поставлених цілей та виявлення високої продуктивності. Це може включати матеріальні та нематеріальні стимули, які впливають на задоволення праці, особистість, розвиток і задоволення потреб працівників.

Для ефективного управління мотивацією персоналу в готельно-ресторанному комплексі, слід застосовувати різноманітні стратегії. Це можуть бути створення мотивуючого робочого середовища, встановлення цілей та очікувань, надання зворотного зв'язку та можливостей для саморозвитку, використання системи винагород та стимулів, сприяння комунікації та співпраці між співробітниками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

2.1 Огляд ринку готельно-ресторанного комплексу Івано-Франківської області

Івано-Франківськ є важливим діловим, туристичним, транспортним, економічним та культурним центром Прикарпаття. Події останніх років, зокрема

пандемія Covid-19, військова агресія Російської Федерації проти України, суттєво впливають на сферу гостинності, змінюють ринок, умови діяльності готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Саме тому актуальним є дослідження стану готельно-ресторанної індустрії на території міської ради як ключової складової розвитку туристичної галузі [23, с. 204-212].

Ринок готельно-ресторанного комплексу Івано-Франківської області і сьогодні проявляє певний ріст і розвиток. Ця область в Україні є популярним туристичним напрямком завдяки своїй природній красі, архітектурі, історичним пам'яткам та гірським курортам. У місті Івано-Франківськ та інших населених пунктах області є чимало готелів та ресторанів, що задовольняли потреби туристів та місцевих мешканців. Багато готелів пропонують різні рівні комфорту та цінові категорії, що дозволяє обрати відповідний варіант для різних типів гостей. Ресторани пропонують різноманітні страви, включаючи традиційну українську кухню, а також міжнародні гастрономічні страви.

Також варто відзначити, що популярність готельно-ресторанного бізнесу в області залежить від сезонності туристичного потоку. Наприклад, під час зимового сезону гірські курорти, такі як Буковель і Яремче, збирають багато відпочиваючих, що сприяє зростанню попиту на готелі та ресторани в цей період.

У цілому, ринок готельно-ресторанного комплексу Івано-Франківської області демонструє потенціал для подальшого розвитку і приваблює туристів своєю гостинністю та різноманіттям послуг, адже ця область в Україні є популярним туристичним напрямком завдяки своїй природній красі, архітектурі, історичним пам'яткам та гірським курортам.

Зазвичай в Івано-Франківській області готельно-ресторанний бізнес концентрується у містах Івано-Франківськ, Яремче, Буковель та інших туристичних населених пунктах. У цих місцях можна знайти готелі різних класів, від економ-варіантів до розкішних готелів та спа-курортів.

Готельно-ресторанний бізнес в області активно розвивається завдяки зростаючому туристичному потоку та інтересу до Карпатських гір. Туристи

приїжджають сюди, щоб насолоджуватись гірськолижними курортами взимку, прогулянками в горах влітку, а також для оздоровлення та відпочинку в курортних місцях.

Ресторани в області пропонують різноманітні кулінарні варіанти. Крім української кухні, яка є популярною, можна знайти ресторани зі світовою кухнею, включаючи європейську, азіатську та інші.

Також варто відзначити, що з поширенням онлайн-бронювань готелів та ресторанів, впровадженням програм лояльності та покращенням якості обслуговування, готельно-ресторанний сектор в Івано-Франківській області стає більш конкурентоспроможним і привабливим для відвідувачів.

Для Івано-Франківська туристична галузь є однією з пріоритетних, адже є потужним джерелом для розвитку господарства, торгівлі, транспорту, а готельно-ресторанна індустрія є важливою складовою задоволення потреб гостей міста. З метою розвитку туристичної галузі та покращення туристичного іміджу, створення конкурентоспроможного туристичного продукту розроблено Програму розвитку туристичної галузі Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021–2025 роки. З числа туроператорів, екскурсоводів та готельєрів організовано Раду з питань підтримки та розвитку туризму в Івано-Франківську, діяльність якої спрямована на популяризацію і покращення туристичної привабливості міста та розвиток внутрішнього туризму.

В Івано-Франківську діє 55 суб'єктів туристичної діяльності, з яких 11 – туроператори, 43 – туристичні агентства й 1 фізична особа-підприємець, що займається виключно екскурсійною діяльністю. На території Івано-Франківській міської ради зосереджено 55% від загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності Івано-Франківської області.

На території Івано-Франківської міської ради функціонують 43 суб'єкти господарювання, діяльність яких пов'язана з наданням послуг щодо тимчасового розміщення у місцях проживання (27 готелів, 7 мотелів, 9 хостелів). Місткість готелів та аналогічних засобів розміщення в Івано-Франківську – 1518 осіб.

У структурі пропозицій з тимчасового розміщення в місті переважає оренда квартир – 67%, готелі – 22,6%, хостели – 7,5%. У готельному секторі найбільш популярні: готелі цінової категорії 400-750 грн за 2-місний номер «стандарт»; готелі без категорії і без додаткових послуг.

За даними Booking.com. – провідної системи бронювання житла, серед найвідоміших готелів в Івано-Франківську виділяють «Nadiya», «Grand Hotel Roxolana», «Reikartz Парк Івано-Франківськ», «Бистриця Люкс», «Станіславів», «Franz», «Atrium Hotel», «Maria Garden hotel & restaurant», «Станіславський двір», готельно-ресторанний комплекс «Silver», Fontush Boutique Hotel», готельно-ресторанний комплекс «Легенда», «Clubhouse», апарт-готель Luxury.ap. В той же час зазначимо, що в місті не вистачає готелів категорії 4-5*. В Івано-Франківську функціонує 561 заклад ресторанного господарства. З них ресторанів – 73, барів – 22, кафе – 449, нічних закладів – 17.

Важливою складовою готельного господарства Івано-Франківська є хостели – малі підприємства готельної B2C індустрії, які приходять на допомогу гостям міста, яких обмежують високі ціни проживання в готелях.

Таким чином, аналіз готельно-ресторанної індустрії міста показує, що місто Івано-Франківськ є цікавим, перспективним, інвестиційно-привабливим для розвитку туристичної галузі. Готельно-ресторанна індустрія пропонує різноманітні варіанти для відвідувачів, проте необхідне збільшення кількості готелів категорії 4* та 5*, апарт та бутик-готелів. Необхідне постійне підвищення готельно-ресторанного сервісу, кваліфікації персоналу – все це дозволить Івано-Франківську стати одним з провідних туристичних центрів України.

Radisson Blu Resort Bukovel є одним з найвідоміших готелів у курортній зоні Буковель, що знаходиться в Карпатах в Україні. ОТЕЛЬ розташований в красивому гірському ландшафті і пропонує відвідувачам високий рівень комфорту та розкіші.

Radisson Blu Resort Bukovel пропонує різноманітні номери, включаючи стандартні номери, люкси та апартаменти, всього в готелі є близько 250 номерів.

Кожен номер оформлений в сучасному стилі та обладнаний всіма необхідними зручностями для комфортного перебування гостей.

Готель також має розгорнуту інфраструктуру, яка включає ресторани, бари, конференц-зали, спа-центр та фітнес-зал. Ресторани готелю пропонують широкий вибір страв з місцевої та міжнародної кухні, а бари пропонують різноманітний асортимент напоїв і коктейлів.

Особливою родзинкою Radisson Blu Resort Bukovel є його спа-центр, де гості можуть розслабитися та насолодитися різноманітними процедурами, такими як масажі, сауни, джакузі та інші. Це ідеальне місце для відновлення сил після активного дня на гірських лижах або прогулянки в горах.

Готель Radisson Blu Resort Bukovel також має зручне розташування поруч з лижними трасами, що дає можливість гостям зручно насолоджуватися зимовими видами спорту. Крім того, готель пропонує такі послуги, як оренда лижного спорядження, інструктори з лижних занять та трансфер до гірських трас.

Загалом, Radisson Blu Resort Bukovel є привабливим вибором для туристів, які бажають провести відпочинок в комфортних умовах, насолоджуючись якісним обслуговуванням, розкішшю та природними красами. Готель є популярним серед як сімейних відпочиваючих, так і активних туристів, оскільки він пропонує різноманітні можливості для розваг та відпочинку.

Зважаючи на його високу репутацію та якість обслуговування, готель Radisson Blu Resort Bukovel залучає як внутрішніх, так і зовнішніх туристів, приваблюючи їх своїми зручностями, розкішшю та неперевершеним сервісом. Це розкішний готель, який відповідає високим стандартам готельного гостинця, і пропонує незабутній відпочинок для своїх гостей.

2.2 Ключові характеристики системи мотивації персоналу у готелі Radisson Blu Resort

Система мотивації персоналу може різнитися залежно від конкретного готелю Radisson Blu Resort та його політики управління персоналом [27, с. 213-226]. Однак, в загальних рисах, готелі Radisson Blu часто застосовують такі елементи системи мотивації:

- Конкурентоспроможна заробітна плата: готелі Radisson Blu намагаються пропонувати конкурентоспроможну заробітну плату своїм співробітникам, щоб забезпечити їхню мотивацію та задоволеність.

- Бонусні програми: в рамках системи мотивації, готелі Radisson Blu можуть запроваджувати бонусні програми, які дозволяють персоналу отримувати додаткову винагороду за досягнення певних цілей, таких як висока якість обслуговування або досягнення високих показників в продажах.

- Професійний розвиток: готелі Radisson Blu можуть сприяти професійному розвитку свого персоналу, надаючи навчальні програми, тренінги та можливості для кар'єрного зростання. Це може включати участь у внутрішніх навчальних курсах, стажуваннях або підтримку здобуття додаткових кваліфікацій або сертифікатів.

- Подарунки та премії: готелі Radisson Blu можуть використовувати систему подарунків та премій для визнання досягнень персоналу та підтримки мотивації. Це може бути подарунок за виняткову роботу, премія за високі результати або відзнака за відмінний сервіс.

- Командні заходи та спортивні події: готелі Radisson Blu можуть організовувати командні заходи, спортивні змагання або корпоративні події для створення сприятливої робочо

- Робоча атмосфера та комунікація: готелі Radisson Blu ставлять акцент на створення позитивної робочої атмосфери та сприятливого комунікаційного середовища. Забезпечення зв'язку між керівництвом та персоналом, проведення зборів, нарад і комунікаційних тренінгів допомагає зберегти відчуття важливості та задоволеності серед працівників.

- Програми підвищення мотивації: готелі Radisson Blu можуть запроваджувати різноманітні програми підвищення мотивації, які стимулюють

співробітників до досягнення високих результатів. Це може включати конкурси, розіграші цінних подарунків, відпустки чи премії за внесок у розвиток готелю.

- Гнучкий графік роботи: деякі готелі Radisson Blu можуть пропонувати гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам більш ефективно балансувати роботу та особисте життя. Це може бути особливо привабливим для персоналу зі специфічними потребами або обмеженнями.

Зазначимо, що конкретні елементи системи мотивації персоналу в готелі Radisson Blu Resort можуть залежати від політики компанії, її розміру, місця розташування та інших факторів. Рекомендується звернутися безпосередньо до конкретного готелю або переглянути їхні офіційні веб-сайти для отримання докладнішої інформації про систему мотивації персоналу.

Для стимулювання праці працівників готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» застосовують матеріальні та нематеріальні методи. Зарплата є основним матеріальним видом стимулювання та нараховується вона за погодинно-преміальною та відрядною системами оплати праці [30, с. 87-91]. Використання прямої індивідуальної відрядної системи оплати праці передбачає, що розмір заробітку визначається кількістю виробленої за певний відрізок часу продукції чи послуги. Весь виробіток робітника оплачується за однією постійною відрядною розцінкою. Тому заробіток робітника збільшується прямо пропорційно до його вироблення.

Для керівників, спеціалістів та службовців готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» використовується система посадових окладів [25]. Посадовий оклад – абсолютний розмір заробітної плати, встановлений відповідно до посади. Крім окладу, виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства, що безпосередньо залежить від завантаження готелю. У готелі встановлено також одноразову винагороду за вислугу років. Ця винагорода виплачується працівникам, які пропрацювали на цьому підприємстві повний календарний рік.

Крім вище перерахованих працівникам виплачуються такі доплати та надбавки:

- оплата за весь час понаднормової роботи та у вихідні дні або святкові провадиться у подвійному розмірі;
- доплата за додаткові посадові обов'язки, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Працівникам готелю виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похоронами, важкими матеріальними умовами тощо.

До матеріального методу стимулювання можна віднести підвищення кваліфікації співробітників підприємства, їх навчання реалізується за допомогою та за рахунок підприємства.

Для дотримання трудової виробничої дисципліни використовується нематеріальні методи стимулювання у вигляді попереджень, доган, суворих доган, накладення стягнень, штрафів, звільнення з роботи, що виносяться виходячи з службових записок керівників.

Основними методами стимулювання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» є матеріальні. У готелі основними компонентами у системі мотивації співробітників є:

- створення умов праці;
- створення системи оплати праці;
- формування теплих та доброзичливих взаємин;
- дають можливість діяльності з наступним звітом про результати виконаної роботи.

Оплата праці є складовим елементом системи мотивації персоналу та всієї системи управління підприємством загалом. Отже, доцільно розглядати цей компонент з погляду системного підходу. Зіставлення цілей діяльності керівництва компанії та цілей стимулювання та оплати праці дозволяє зробити висновок про їх взаємозв'язок та взаємозалежність [21, с. 33-35].

При розгляді системи оплати праці існуючої в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» було виявлено, що більшість працівників немає постійної оплати праці (застосування відрядної системи оплати праці). Це суперечить раціональному підходу та соціально-

психологічному сприйняттю працівником даної системи [28, с. 98-102]. Таким чином, на основі вивчення системи оплати праці працівників готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» можна зробити висновок про те, що Положення «Про оплату праці працівників підприємства готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» так і залишилося формальним документом, затвердженим при створенні підприємства, але так і не впровадженим у життя, оскільки завдання які стоять перед системою оплати праці реалізуються.

Під час спілкування зі співробітниками готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» з такого питання як: «Яке значення для вас має заробітна плата?» вдалося з'ясувати, що зарплата є дуже важливою для персоналу. Для персоналу висока плата – це як визнання, статус у суспільстві підвищується, зростає власна значимість і самооцінка. Деяким співробітникам здається, що їм занижують зарплату, а іншим, навпаки, незаслужено завищують. Працівники незадоволені системою оплати праці готелі. Більшість не влаштовує зарплата, яку вони отримують. Також вони говорять про те, що в нашому регіоні зарплата набагато нижча, ніж у сусідніх. Що теж не може не зашкодити настрою співробітників, адже готель може втратити цінні кадри, якщо співробітник побачить більше переваг в іншому готелі сусіднього регіону, то він із задоволенням переведеться туди.

Таким чином, досягнення цілей, що стоять перед системою оплати і, в цілому, компанії в даній ситуації і при даному підході є проблематичним і результати свідчать про неефективність системи. Керівник готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» використовує у системі оплати праці концепцію оплати праці за результатом (відрядну оплату праці), однак, для більш ефективного функціонування готелю під результатом необхідно розуміти кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток, що дозволяє враховувати оплату праці з урахуванням вкладу кожного працівника на основі розробленої системи. Зв'язок оплати з ефективністю діяльності всієї системи має сенс, однак, необхідно чітко інтерпретувати поняття результат та

співвідношення вкладу кожного працівника у кінцевий результат діяльності підприємства.

Також було проаналізовано нематеріальні методи стимулювання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel». Вивчивши корпоративну культуру готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» можна сказати, що корпоративний дух компаній недостатньо розвинений. Заходи зі згуртування колективу проводяться досить рідко. Колектив готелю недостатньо об'єднаний із приводу спільної ідеї, місії компанії. Відносини у колективі досить доброзичливі, але відчувається, що між працівниками різних відділів є напруга та непорозуміння. У готелі періодично проводяться тренінги, корисні семінари, що удосконалюють навички та вміння персоналу. Рух кар'єрними сходами погано опрацьовано. Керівник готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» не лише робить зауваження про помилки, а й хвалить за досягнення. Практикує публічну похвалу працівника у присутності інших членів підрозділу. У зв'язку з цим співробітник відчуває власну цінність, цінність роботи, що виконується, докладає зусиль для повторення тріумфу. У готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» нематеріальна мотивація персоналу необхідна для постійного зростання продажів. Цього можна досягти завдяки високомотивованим менеджерам. Також нематеріальне стимулювання збереже у штаті талановитих спеціалістів.

Проаналізувавши систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» можна дійти невтішного висновку, що нематеріальне стимулювання недостатньо запроваджено і випробувано у колективі. Потрібно приділити цьому більше уваги. Так як у нових воєнних реаліях дуже важливою є доброзичлива атмосфера серед працівників, згуртованість колективу, щоб спільними зусиллями вивести підприємство з кризових умов та піти шляхом інноваційного впровадження.

Висновки до Розділу 2

Аналізуючи ринок готельно-ресторанного комплексу, можна зробити наступні висновки:

- Ринок готельно-ресторанного комплексу є висококонкурентним середовищем, де багато гравців борються за привабливість та увагу клієнтів. Це ставить вимоги до готелів та ресторанів щодо постійного вдосконалення своїх послуг та залучення та утримання клієнтів.
- На ринку готельно-ресторанного комплексу велику роль відіграє якість обслуговування. Клієнти оцінюють готелі та ресторани за якість послуг, гостинність та особистий підхід до них. Готелі та ресторани повинні активно працювати над покращенням якості своїх послуг та надати персоналу відповідні навички та навчання, щоб забезпечити найвищу якість обслуговування.
- На ринку готельно-ресторанного комплексу спостерігаються деякі суттєві тенденції. Серед них - зростання попиту на розкішні готелі та ресторани, розвиток концепцій "екологічного" та "сталого" гостинця, використання технологій для поліпшення обслуговування, зростання популярності онлайн-бронювання та оглядів клієнтів.
- Умови конкуренції на ринку готельно-ресторанного комплексу вимагають розробки унікальної пропозиції, щоб привернути увагу клієнтів. Готелі та ресторани повинні зосередитися на створенні унікального досвіду для своїх гостей, який включає якісне обслуговування, інноваційність, атмосферу та кулінарні враження. Така унікальна пропозиція може допомогти вирізнитися серед конкурентів і привабити більше клієнтів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ RADISSON BLU RESORT

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи матеріальної мотивації персоналу готелю Radisson Blu Resort

Підприємствами створено велику кількість різних систем та способів винагород з метою результативного стимулювання праці та отримання задоволеності всіма співробітниками. Матеріальне стимулювання викликає особливий інтерес у керівників підприємств. Вони хвилюються за кошти, що виділяються, які йдуть на зарплату співробітникам. Для них важливо, щоб гроші не пропадали даремно. Труднощі викликає те, що немає єдиної правильної системи і кому яка заробітна плата належить. Керувати персоналом складно. Ще складніше створення та ведення контролю за системою оплати праці. У загальній політиці управління дана проблема містить найбільшу кількість протиріч між тим, що має бути реалізовано відповідно до теоретичних розробок, і тим, що насправді втілюється в життя [15, с. 68-73]. Що моральні, що матеріальні методи стимулювання є важливими. І замінити вони одне одного не можуть. Одні методи що неспроможні існувати без інших. Вони мають у комплексі друг з

одним. Тільки тоді буде досягнуто найбільш позитивного ефекту, і співробітник буде задоволений своєю роботою. Гроші мають важливу роль та цінність у сучасному світі та всередині компанії – це не стало винятком. Якщо у співробітника висока заробітна плата, високі доходи, то він почувається значно краще і щасливіше. Його визнають, його потребують. Його вміння та знання високо оплачені.

Проаналізувавши систему матеріального стимулювання готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» було виявлено, що більшість працівників незадоволені своєю зарплатою. У готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» використовується система оплати праці за результатом (відрядна оплата праці). Персонал незадоволений цією системою. Тому готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» варто використовувати у нарахуванні зарплати функціональне диференціювання. Така система оплати праці передбачає кілька видів підсистем оплати праці. У певному структурному підрозділі своя система нарахування зарплати згідно принципу: постійна складова + змінна складова складає загальний підхід, у тому числі постійна частина формується за єдиним корпоративним підходом [16, с. 103]. У той час, як змінна компонента зарплати формується на основі показників, які забезпечують взаємозв'язок результату діяльності працівника цього функціоналу та підприємства загалом. Наприклад, для таких підрозділів як пральня та покоївки критеріями будуть: якість прибирання або прання, термін виконання робіт; для адміністративного відділу – якість та обсяг наданих послуг.

Виходячи з вищезгаданої концепції, є можливість використовувати наступний підхід у вдосконаленні системи оплати праці як основної складової системи мотивації готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel». Система оплати праці передбачає дві складові: постійну та змінну. Постійна складова виплачується незалежно від успіхів діяльності підприємства з урахуванням виконання працівником своїх функціональних обов'язків. З метою диференціації при оплаті праці є сенс використовувати наступний підхід у визначенні постійної складової: визначити кваліфікаційні рівні працівників у

межах їх посади з диференційованою ставкою від 1 (тарифної ставки) до 2 з інтервалом 0,25, 37 таким чином, матимуть місце п'ять посадових рівнів: 1; 1,25; 1,5; 1,75; 2 [12, с. 96].

У готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» пропонується проводити щорічну атестацію за такими показниками:

- кваліфікація;
- професійний досвід;
- стаж роботи;
- відповідальність;
- оволодіння суміжною професією;
- психологічне навантаження;
- фізичне навантаження;
- умови праці.

За перерахованими показниками слід проставити оцінку від 0 до 2 і виявити середнє число, що дозволяє привласнити кваліфікаційний рівень робітнику на наступні дванадцять місяців. Даний підхід дозволяє взаємно пов'язати професійну майстерність працівника, його ставлення до роботи, складність роботи та умови праці, що сприятиме не тільки вертикальній кар'єрі працівника, а й його прагненню працювати більш ефективно на цій посаді, оскільки більш сумлінне ставлення та зростання кваліфікації.

Змінна складова може формуватися так:

1) Встановлюється БД (базова частка) з урахуванням кваліфікаційного рівня працівника, проте, вона пов'язується з тарифною ставкою і є пунктом співвідношення перевиконання чи невиконання своїх посадових кваліфікаційних обов'язків.

2) Система преміальних часток чи бонусів має бути пов'язана з досягненням економічного ефекту у діяльності працівника. Пропоную за основу прийняти систему місячних бонусів (критеріїв) та встановити наступні критерії нарахування часток або бонусів:

а) раціоналізаторська пропозиція, що вплинула на скорочення витрат або збільшення прибутку;

б) запобігання аварійним ситуаціям, здатних призвести до збільшення витрат;

в) економія сил та засобів (залучення посад, економія матеріалів та енергії при збереженні якості та кількості), психологічного клімату в колективі.

Система штрафних часток або бонусів має бути пов'язана як з економічними, прямими втратами, так і з непрямими:

- не вихід на роботу;
- порушення технології роботи;
- поломка техніки;
- порушення дисципліни;
- порушення принципів організаційної культури.

3) Діапазон преміальних та штрафних часток повинен бути в інтервалі (0 2), що дозволить стимулювати і працівників з високою базовою часткою.

4) При визначенні частки прибутку формування змінної складової зарплати доцільно, щоб вона становила у зарплаті щонайменше 30%.

У цьому підході можна розділити результати дослідження Ф. Тейлора норму преміального винагороди до постійної зарплаті. Таким чином, метою отримати економічну вигоду із зарплати. Мета - платити високу зарплату. Мета пропозиції – показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, заснований на запропонованій концепції та необхідності обов'язкової виплати зарплати працівникам, прийнятний та економічно обґрунтований, тобто, здатний бути реалізований з найменшими витратами для менеджменту з метою створення бази для вдосконалення та розвитку запропонованого підходу. Таким чином, система оплати праці матиме такий вигляд:

$ЗП = П (КДУ) + П/$, де $П$ - постійна складова; $КДУ$ – оклад за ставкою; $П/$ – змінна складова; $ЗП$ – зарплата; співвідношення $П/П/$ - 70% - 30%.

Розрахункові показники можна порівняти за сумою з витратами при максимальних показниках фонду оплати праці, що не входить у суперечність із

підходами про планові максимальні можливості компанії оплачувати працю своїх працівників. У той же час, використовується кардинально відмінний підхід до формування оплати праці. Постійна компонента повинна диференціювати професіонала та початківця за їх рівною мірою відповідального ставлення до справи.

Таким чином, запропонована система оплати праці персоналу для готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel»: «Постійна складова + Змінна складова»: забезпечить компанії:

1. Виконання працівником функціональних обов'язків, безперебійну роботу всього підприємства у планових завданнях.

2. Прояв ініціативи, відповідальності працівника з метою поліпшення показників у межах його функціоналу.

3. Зацікавленість працівника у прояві ініціативи, ефективну діяльність підрозділу та підприємства в цілому для отримання дивідендів.

Також у ході вивчення системи матеріального стимулювання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» було з'ясовано, що працівників відправляють на підвищення кваліфікації, але досить рідко. Зрозуміло, що це можна пояснити реаліями сьогодення, проте, апгрейд системи управління персоналом потребує рішучих змін. Тому пропоную керівництву готелю, коли вони оговтаються, робити це частіше, раз на півроку, аби підвищити рівень професіоналізму співробітників. А також зміна обстановки для співробітника, спілкування з колегами – професіоналами, вивчення новинок підвищать інтерес та потяг до роботи. Співробітник стане кориснішим для підприємства, що приносить великий прибуток.

Також на підприємстві виплачується одноразова винагорода за вислугу років після закінчення повного календарного року у розмірі 5 тисяч гривень. Пропоную збільшити суму винагороди в 2 рази, але з умовою того, що працівник за цей рік не матиме запізнень і доган. Це нововведення буде стимулом для співробітників працювати на підприємстві більш відповідально та сумлінно.

Також запровадити це нововведення, коли підприємство одужає від втрат після війни.

Підбиваючи підсумки про запропоновані заходи щодо вдосконалення системи матеріальної мотивації в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» можна зробити висновок, що основним видом стимулювання на підприємстві є заробітна плата, умови якої не всіх влаштовують. Тому запропонована система оплати праці має вирішити низку питань та невдоволень серед персоналу. А також збільшення одноразової винагороди за вислугу років, додаткові курси підвищення кваліфікації персоналу повинні сприятливо вплинути на персонал та продуктивність загалом, що принесе компанії великий прибуток та авторитет на ринку готельних послуг.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу готелю Radisson Blu Resort

Усі керівники розуміють у чому полягає суть фінансового стимулювання, в той час, як нематеріальна мотивація іноді вводить у ступор роботодавця. Мотиваційна теорія «піраміди Маслоу» говорить, що, у всіх людей п'ять ступенів потреб: фізіологічні; безпека; кохання; повага; самореалізація. Два перших рівня можна задовольнити за рахунок грошової мотивації. Якщо зупинити прагнення співробітника на цих щаблях, він не зростатиме і приносить додатковий дохід [6, с. 226-235].

Вивчивши систему нематеріального стимулювання у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» пропоную внести низку пропозицій. Одним із дієвих способів, щоб підвищити продажі та результати в інших відділах – це об'єднати колектив навколо спільної ідеї, місії компанії. Для цього потрібно розробити корпоративну етику, систему навчання, впровадити девіз, гасло, включити його у символіку та імідж бренду. Ідея має бути скрізь. Важливо стежити за атмосферою у підрозділі, і навіть між працівниками різних відділів, контактуючими друг з одним. Кожен член колективу повинен

почуватися частиною команди і не отримувати тиск, агресію та негатив від інших. Потрібно контролювати взаємини у штаті: має бути людина, до якої співробітник міг би прийти та поділитися своїми проблемами. Для цього потрібно призначити наставника, який відстежуватиме настрої та соціальні тенденції у підрозділі. Або самостійно спілкуватися з членами персоналу, грати роль друга, який може підставити плече у важку хвилину. Ще як варіант, доручити фахівцю кадрового відділу проводити анкетування та з'ясувати ступінь задоволеності співробітників відносинами з колегами, нижчими та вищими особами. Потрібно звертати увагу на співробітників, якщо в нього помітно знизилася мотивація, то треба доручити йому наставництво над кимось. Таким чином, можна збільшити потребу в повазі та визнанні цього співробітника.

Імовірність кар'єрного зростання – спосіб фінансового стимулювання, але до нього входять і нематеріальні заохочення. Для цього варто мотивувати співробітників тим, що при досягненні будь-якої поставленої мети вони можуть отримати окремий кабінет, своїх підлеглих, визнання старань, входження до нового статусу, авторитету, а також розширення або зміна повноважень. Потрібно дати впевненість на підвищення через реалізацію якісної роботи.

Ігрові методи не грошового стимулювання у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» відсутні. Тому пропоную запровадити різноманітні змагання між співробітниками підрозділів. Наприклад, як щомісячне виділення кращого працівника та демонстрація його успіхів (прикріпити фото на дошці пошани кращих працівників чи грамоту). Найкращому працівнику надати привілеї, наприклад, додатковий вихідний. Чим потужніший стимул – тим більше стараності докладатимуть співробітники. Найбільш значним стимулом у змаганнях стане подорож за межі свого регіону та країни, поїздка в одній делегації з керівництвом на переговори. Такі конкурси мають бути цікавими всім співробітникам, за тимчасовими рамками змагання має тривати близько двох тижнів.

Також серед співробітників готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» рідко проводяться неформальні зустрічі. Для стимулювання

доброзичливого та позитивного настрою в колективі потрібно частіше організовувати спортивні заходи, екскурсійні та туристичні поїздки, виїзди на природу [7, с. 36-70]. Провівши аналіз нематеріального стимулювання у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel» було визначено, що подарунки персоналу дарують лише у свята. Але це можна робити і у звичайні дні. Для цього, наприклад, можна принести торт для спільного чаювання, фрукти.

На підставі запропонованих методів нематеріального стимулювання для співробітників готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel», можна зробити висновки, що якщо хоча б частина з них буде впроваджена, то це забезпечить продажі, що постійно зростають, збереження кращих фахівців у колективі. Потрібно застосовувати індивідуальні підходи до мотивації співробітників. Всі перелічені заходи щодо вдосконалення нематеріальної системи стимулювання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» позитивно вплинуть на відносини в колективі, що призведе до позитивного та бойового настрою. Спільними зусиллями підприємство вийде на колишній рівень доходів, ніж до війни, а можливо, навіть стане ще краще.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Слід вважати, що використання запропонованих заходів щодо вдосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання у комплексі з іншими методами управління персоналом підвищить інтерес у працівників готелю у контексті досягненні вищих результатів у зв'язку зі своєю діяльністю і підприємство загалом буде успішніше і рентабельне [24, с. 221-225].

Слід зазначити, що загалом стимулювання співробітників готелю досить широко і різноманітно, але, проте, є такі моменти, які потребують глибшої уваги. Якщо внести зміни до наявних принципів стимулювання та доопрацювати їх більш сучасними та покращеними, то головні показники ефективності роботи готелю злетять до небувалих висот, а це означатиме лише те, що дирекції це

принесе додатковий прибуток, а персоналу найбільш підвищені заробітні плати і, як наслідок, великі стимули для продуктивної роботи.

Отже, розроблені заходи націлені насамперед на такі фактори:

- підтримка «здорового» корпоративного клімату в колективі;
- зниження плинності персоналу;
- формування згуртованості;
- формування лояльності колективу;
- формування налагодження взаємин між співробітниками,

керівництвом та підлеглими.

Дані заходи сприятимуть покращенню мікроклімату в організації, зниженню конфліктності, підтримці зворотного зв'язку з керівництвом та, як наслідок, покращенню показників трудової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel».

Щоб розрахувати економічну ефективність від нововведень, потрібно використовувати таку формулу, як «витрати-результат» [5, с. 43-49]. Для цієї формули потрібен саме результат-показники, отримані після реалізації нової системи. Як це зробити? Один із способів-принцип аналогії. Ефект від іншого успішного проекту, реалізованого раніше, потрібно перенести на проект, який має бути реалізований. Вивчивши матеріальну та нематеріальну систему мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel», ми дізналися, що співробітників відправляли на курси підвищення кваліфікації за рахунок підприємства. На рік на такі курси відправляли 3 особи, в середньому за 2 тижні навчання компанія витратила на них близько 60 тисяч гривень. Якщо почати відправляти більше людей на навчання, звичайно ж витрати зростуть. В епоху бізнесу після війни цей захід витратний. Але якщо подивитися на це з іншого боку, то якщо компанія відправить 5 осіб на навчання, вартість зросте, але в компанії з'явиться більше грамотних та навчених фахівців, що виведе готель на добрий рівень та підвищить його рейтинг серед інших готелів. Порівнявши результати, які показували співробітники до навчання і після нього ми отримаємо цей показник економічної ефективності. Те саме стосується змін

оплати праці. Потрібно подивитись які зараз зарплати у співробітників, і що станеться після нововведень. Які витрати зазнає готель і чи буде для нього це економічно вигідно зараз.

Оцінивши всі запропоновані заходи щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної систем мотивації, можна зробити висновок, що при правильному підході та впровадженні змін до системи мотивації персоналу готелю готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel», а також при розрахунку їхньої економічної ефективності готель вийде відносно на новий рівень провадження своєї діяльності.

Оцінка економічної ефективності мотиваційних заходів у готелі є важливим етапом аналізу і планування діяльності підприємства. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно вкладені кошти у мотиваційні програми, методи та інструменти, а також оцінити їх вплив на результативність та ефективність роботи персоналу готелю.

Оцінка економічної ефективності мотиваційних заходів може проводитися за декількома показниками. Перш за все, важливо аналізувати зміни в продуктивності праці після впровадження мотиваційних заходів. За допомогою цього показника можна виявити, наскільки покращилася ефективність працівників та як це впливає на загальну продуктивність готелю. Збільшення продуктивності може бути прямим результатом підвищення мотивації та задоволеності працівників.

Також важливо оцінити витрати на впровадження мотиваційних заходів та порівняти їх з отриманими позитивними результатами. Це дозволяє встановити, чи є вкладені кошти в мотивацію персоналу виправданими з економічної точки зору. Порівняння витрат з отриманими позитивними змінами, такими як зниження показників текучості кадрів, зростання рівня задоволеності працівників та покращення якості обслуговування, може дати оцінку рентабельності і ефективності вкладення коштів у мотиваційні програми.

Крім того, можна проводити анкетування та опитування серед працівників, щоб оцінити їх сприйняття та задоволеність мотиваційними заходами. Це дасть

зможу отримати безпосередній відгук персоналу про ефективність та вплив мотиваційних заходів на їхню мотивацію, залученість та задоволеність роботою.

Крім оцінки прямих економічних показників, також важливо враховувати індиректні ефекти мотиваційних заходів. Наприклад, покращення якості обслуговування може привести до збільшення клієнтської бази та збільшення прибутку готелю. Такі індиректні показники можуть бути складнішими для вимірювання, але вони важливі для повноцінної оцінки ефективності мотиваційних заходів. Враховуючи вищезазначене, оцінка економічної ефективності мотиваційних заходів у готелі є складним процесом, який потребує аналізу різних показників та врахування специфіки готельного бізнесу. Результати оцінки допоможуть управлінню готелю приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку та оптимізації мотиваційних програм для забезпечення ефективної роботи персоналу та досягнення успіху підприємства.

Висновки до Розділу 3

Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу є важливим кроком для готелю Radisson Blu Resort у поліпшенні робочої ефективності, забезпеченні високої якості обслуговування та задоволеності персоналу.

У процесі розробки заходів слід враховувати специфіку готельного бізнесу та потреби персоналу. Важливо встановити ефективну систему винагород та стимулів, включаючи конкурентоспроможну заробітну плату, бонусні програми та премії. Також слід забезпечити можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, що стимулюватиме працівників до самореалізації та поліпшення навичок. Крім того, варто звернути увагу на робочу атмосферу та комунікацію в готелі. Забезпечення сприятливого середовища сприяє підвищенню мотивації та збереженню високої робочої ефективності

ВИСНОВКИ

У процесі розгляду цієї теми вирішення завдань здійснювалося на основі вивчення видань зарубіжних та вітчизняних авторів, нормативних документів та практичних досліджень. Вирішення поставлених завдань дозволяє виділити наступне:

- Мотивація – сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.
- Розглянувши різні класифікації видів мотивації, можна дійти висновку, що найпопулярніша класифікація мотивації виділяє два види: матеріальне та нематеріальне стимулювання.
- За викладеним матеріалом у другому розділі виявлено, що готельні підприємства Івано-Франківської області гідно витримують війну. Керівники усілякими способами намагаються підтримувати свій персонал, вселяючи їм упевненість, що все минеться. Акцент робиться на підтримці корпоративного духу, дружній та згуртованій обстановці всередині колективу.
- Проаналізувавши систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» можна дійти невтішного висновку, що нематеріальне стимулювання недостатньо запроваджено і випробувано у колективі. Так як у нових реаліях, під час і після війни, дуже важлива дружня атмосфера серед працівників, згуртованість колективу, щоб спільними зусиллями вивести підприємство з кризових умов. Також персонал незадоволений системою нарахування заробітної плати.
- Рішення поставлених завдань у практичній частині дозволило встановити таке:

персоналу хотілося б, щоб керівництво доопрацювало систему матеріального та нематеріального стимулювання на підприємстві. Основними заходами щодо вдосконалення системи мотивації працівників готельно-ресторанного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» є: зміна системи оплати праці; збільшення одноразової винагороди за вислугу років, додаткові курси підвищення кваліфікації персоналу, а також наголосити на згуртуванні та об'єднанні колективу; створення доброзичливої атмосфери серед працівників готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення : 19.05.2023).
2. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення : 19.05.2023).
3. Про туризм: Закон України станом на 15 січня 2015 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. Київ : Парлам. вид-во, 2015. 96 с.

4. Бакало Н. В. Система мотивації та демотивації персоналу на сучасних вітчизняних підприємствах. Н. В. Бакало, Я. А. Поліновський, М. Ю. Кошман. Економічний форум. 2015. № 4 С. 221-225.
5. Бігдан М. Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. М. Г. Бігдан, Ю. Ю. Карлик. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2 (8). С. 43-49.
6. Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. А. В. Василик, А. Ю. Ращенко, А. П. Данилицька. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2017. № 2. С. 226-235.
7. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. Бюлетень. 2013 № 5. С. 36-70.
8. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Г. В. Долга. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 71-75.
9. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. І. М. Долішній, А. В. Колодійчук. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216.
10. Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. І.Ю. Зудова, А.В. Котелевська. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341-344.
11. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
12. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. Б. А. Карпінський. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 116-117.

13. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
14. Крайнюк Л. М. Особливості мотивації праці на рестораних підприємствах м. Харкова. Л. М. Крайнюк, І. Л. Полчанінова, О. В. Шишлакова. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 68-73.
15. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.
16. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. Т. Лібусь. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubi_zhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf. (дата звернення : 19.05.2023).
17. Лозовський О. М., Хомко О. В. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. № 8.3. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G._Udoskon_alennia.pdf. (дата звернення : 19.05.2023).
18. Макклелланд Девід. Мотивация человека. Д. Макклелланд. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 672 с.
19. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. І. А. Маринич. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376-380.
20. Нуркевич К. В. Значення мотивації персоналу в діяльності туристичного підприємства. К. В. Нуркевич, А. Ю. Білоусова. 73-я наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, 21 квітня –13 травня 2021). С. 33-35.

21. Нуркевич К. В. Особливості мотивації персоналу туристичного підприємства. К. В. Нуркевич, А. Ю. Білоусова. V Міжнародна науковопрактична Інтернет-конференція «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» (м. Полтава, 14 травня 2021). С. 200-201.

22. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 3. С. 204-212.

23. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельноресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. Східна Європа : економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 311-318.

24. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html (дата звернення : 19.05.2023)

25. Степанцова Ю. М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах. Сталій розвиток економіки. № 3. 2012. С. 106-108.

26. Ткаченко О. П., Ткачова С. С., Тімченко О. Д., Ольшанський О. В. Система мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу з позиції персоналу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. Вип. 2. С. 213-226.

27. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.

28. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. А. С. Устіловська. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115.

29. Черниш І. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. І. В. Черниш, М. Козик. ЕКОНОМІКА І РЕГІОН. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91.

ВІДГУК
на бакалаврську роботу
ст. гр. ГРСс-19-1 Артема ЯЦИЦУКА на тему
**«Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу
Radisson Blu Resort»**

Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу є актуальним питанням у розвитку туристичного бізнесу і потребує застосування чинників матеріального та нематеріального спрямування. Під мотивацією персоналу розуміються можливості керівництва застосовувати пріоритетні фактори для забезпечення потреб працівників.

Робота виконана за матеріалами Radisson Blu Resort. На основі проведеного моніторингу літературних та наукових джерел, автором охарактеризовано: класичні підходи до мотивації персоналу, методи мотивації та стимулювання персоналу підприємств готельно-ресторанного комплексу; особливості мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

У аналітичній частині здійснено огляд ринку готельно-ресторанного комплексів Івано-Франківської області та наведено ключові характеристики системи мотивації персоналу у готелі Radisson Blu Resort.

У третьому розділі роботи, за результатами проведено аналізу, запропоновано пропозиції щодо вдосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу готелю Radisson Blu Resort та оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі виконання роботи Яцищук А. П. проявив вміння виконувати поставлені завдання, однак не завжди працював ритмічно. Також, деякі зауваження оскаржував, а відтак не всі зауваження керівника враховував.

Загалом, бакалаврська робота є завершеною, її структура та оформлення відповідає встановленим вимогам, що дає підстави для рекомендації до захисту перед Екзаменаційною комісією з оцінкою «добре».

Керівник бакалаврської роботи, к.е.н., доц.



Наталія ГАВАДЗИН

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу
«Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Яцищук Артем Павлович

(ППП студента)

Рецензент: Розумович Н.Ф., к. е. н

(науковий ступінь, вчене звання, посада, ППП рецензента)

Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу є одним з найважливіших елементів, що впливають на функціонування готельно-ресторанного бізнесу, тому вибір теми є актуальним. Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: вивчено теоретичні аспекти системи управління мотивацією співробітників на підприємствах готельного бізнесу; проведено аналітичний огляд ринку підприємств готельного бізнесу Івано-Франківської області; проведено аналіз системи управління мотивацією працівників в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel»;

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Оформлення роботи на достатньому рівні, проте є незначні невідповідності із методичними вказівками щодо оформлення роботи. Важливим аспектом в кваліфікаційній роботі є надання рекомендації щодо заходів щодо вдосконалення системи управління мотивацією працівників в готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort Bukovel».

Рекомендую виставити Артему Павловичу оцінку «добре» та присвоїти кваліфікацію «бакалавр» з готельно-ресторанної справи».

К.е.н, доцент кафедри
управління та адміністрування
«15» червня 2023 р.



Наталія РОЗУМОВИЧ

**метадані**

Заголовок:

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУАвтор: Науковий керівник / Експерт
Яцищук А.П. Наталія Гавадзин

Назва:

King Danylo University**Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом**

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових сплосорень. Ці сплосорення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті**. Сплосорення в тексті можуть мати невмісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

| | | |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв | | 0 |
| Інтервали | | 0 |
| Мікропробіли | | 1 |
| Білі знаки | | 35 |
| Парафрази (SmartMarks) | | 91 |

Обсяг знайдених подібностей

*Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрагментів коефіцієнта подібності 2

10021

Кількість слів

81051

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прочитуйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копія тексту

| порядковий номер | назва та адреса джерела URL (назва бази) | кількість збіглих слів (фрагментів) | |
|------------------|---|-------------------------------------|--------|
| 1 | http://ukrefe.com.ua/print-page-1-111362-Sistema-motivacii-personala-v-gostinice-Forest-Inn.html | 128 | 1.28 % |
| 2 | http://ukrefe.com.ua/page-9-111362-Sistema-motivacii-personala-v-gostinice-Forest-Inn.html | 72 | 0.72 % |
| 3 | http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/36/9.pdf | 64 | 0.64 % |
| 4 | http://ukrefe.com.ua/print-page-1-111362-Sistema-motivacii-personala-v-gostinice-Forest-Inn.html | 62 | 0.62 % |
| 5 | http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/36/9.pdf | 59 | 0.59 % |
| 6 | http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/36/9.pdf | 53 | 0.53 % |

| | | | |
|----|---|----|--------|
| 7 | http://4ua.co.ua/management/ta3ad78b4d43a89421206c37_1.html | 51 | 0.51 % |
| 8 | http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/34501/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf | 49 | 0.49 % |
| 9 | http://ukrefs.com.ua/print/page.1.111362-Sistema-motivacii-personala-v-gostinice-Forest-Inn.html | 47 | 0.47 % |
| 10 | http://www.namk.fi/ua/ref_prdoc/2481 | 44 | 0.44 % |

з бази даних RefBooks (0.00 %)

| порядковий номер | заголовок | кількість ідентичних слів (фрагментів) | |
|------------------|-----------|--|--|
|------------------|-----------|--|--|

з домашньої бази даних (0.81 %)

| порядковий номер | заголовок | кількість ідентичних слів (фрагментів) | |
|------------------|--|--|--------|
| 1 | Технологія туристичного обслуговування на прикладі діяльності туристичної фірми «Альбатрос тур» 6/7/2023 King Danylo University (King Danylo University) | 45 (2) | 0.45 % |
| 2 | Організація анімаційних послуг в готельно-ресторанній комплексах 6/7/2023 King Danylo University (King Danylo University) | 36 (5) | 0.36 % |

з програми обміну базами даних (0.32 %)

| порядковий номер | заголовок | кількість ідентичних слів (фрагментів) | |
|------------------|--|--|--------|
| 1 | Іванцикий Максим. Мій диплом.docx 6/10/2021 The Ivan Franko National University (Географічний факультет) | 23 (3) | 0.23 % |
| 2 | Martsenyuk_KA_bakalavr_robota.pdf 6/7/2023 National University Kyiv Mohyla Academy (National University Kyiv Mohyla Academy) | 9 (1) | 0.09 % |

з Інтернету (16.38 %)

| порядковий номер | джерело URL | кількість ідентичних слів (фрагментів) | |
|------------------|---|--|--------|
| 1 | http://ukrefs.com.ua/print/page.1.111362-Sistema-motivacii-personala-v-gostinice-Forest-Inn.html | 423 (12) | 4.22 % |
| 2 | http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v36/9.pdf | 286 (6) | 2.85 % |
| 3 | http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/34501/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf | 264 (14) | 2.63 % |
| 4 | http://4ua.co.ua/management/ta3ad78b4d43a89421206c37_1.html | 178 (10) | 1.78 % |
| 5 | http://www.namk.fi/ua/ref_prdoc/2481 | 141 (5) | 1.41 % |
| 6 | http://ukrefs.com.ua/print/page.1.116177-Motivirovanie-personala-v-Rossii-analiz-sovremennogo-sostoyaniya.html | 81 (5) | 0.81 % |

