

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО

Директор

ННІ неперервної освіти і туризму

(підпис) **Іван ГРИЦЕНКО**

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та туризму

(підпис) **Світлана
МЕЛЬНИЧЕНКО**

« ____ » _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Сучасні підходи до мотивації персоналу закладів
готельно-ресторанного бізнесу»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

Керівник бакалаврської

кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

(підпис)

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

Виконала

(підпис)

Тетяна ДОВГАНІНЕЦЬ

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1. Поняття, сутність та значення мотивації персоналу.....	11
1.2. Основні теорії мотивації (класичні та сучасні підходи).....	20
1.3. Специфіка мотивації персоналу у готельно-ресторанному бізнесі....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «КИЇВ»	32
2.1. Загальна характеристика готелю «Київ»	32
2.2. Аналіз стану та руху персоналу готелю «Київ».....	40
2.3. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу готелю «Київ».....	44
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	53
3.1. Інноваційні методи стимулювання працівників (матеріальні та нематеріальні).....	53
3.2. Впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників готелю «Київ»	58
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Сучасний готельно-ресторанний бізнес, як складова частина сервісної індустрії, є одним із найбільш динамічних та конкурентних секторів економіки. В умовах глобалізації, цифровізації, високої конкуренції та постійних змін на ринку праці, успіх кожного підприємства значною мірою залежить від рівня кваліфікації, залученості та мотивації персоналу. Працівники відіграють ключову роль у формуванні позитивного іміджу закладу, забезпеченні високого рівня обслуговування та створенні унікального клієнтського досвіду. Саме тому мотивація персоналу є однією з центральних складових управлінського процесу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, професійну самореалізацію працівників, їхню лояльність та стабільність у колективі.

Актуальність дослідження полягає в необхідності адаптації традиційних підходів до мотивації працівників до сучасних умов ведення бізнесу. У готельно-ресторанній сфері, де персонал безпосередньо контактує з клієнтами, нематеріальні чинники мотивації – визнання, розвиток, командний дух – стають не менш важливими за матеріальні. Сучасні підприємства потребують комплексних мотиваційних стратегій, що ґрунтуються на індивідуальному підході до працівника, врахуванні його професійних цілей та потреб. Актуальність теми також обумовлена посиленням конкуренції серед готельно-ресторанних закладів, зростанням вимог клієнтів до сервісу, а також викликами кадрового дефіциту.

Необхідність дослідження даної проблеми зумовлена також обмеженою кількістю прикладних наукових досліджень, присвячених особливостям мотивації персоналу саме у сфері готельно-ресторанного бізнесу. На відміну від промисловості чи офісного сектору, працівники готелів та ресторанів часто стикаються з інтенсивним робочим графіком, емоційним вигоранням та відсутністю системного підходу до заохочення. У зв'язку з цим постає потреба

в поглибленому аналізі чинних мотиваційних інструментів і розробці інноваційних моделей, які враховують специфіку галузі.

Мета дослідження – дослідити сучасні підходи до мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі, проаналізувати їхню ефективність на прикладі конкретного підприємства та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням інноваційних рішень.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути поняття, сутність та значення мотивації персоналу в управлінському процесі;
- проаналізувати основні класичні та сучасні теорії мотивації;
- визначити специфіку мотивації персоналу у готельно-ресторанному бізнесі;
- надати загальну характеристику підприємства готельно-ресторанної сфери (готель «Київ», м. Київ);
- проаналізувати кадрову ситуацію підприємства: стан, структура та динаміка руху персоналу;
- оцінити чинну систему мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити інноваційні методи стимулювання працівників (матеріальні та нематеріальні);
- запропонувати індивідуалізовані підходи до мотивації персоналу на прикладі підприємства;
- обґрунтувати ефективність впровадження розроблених заходів щодо підвищення мотивації працівників.

Об'єктом дослідження є персонал підприємств готельно-ресторанного підприємства «Київ».

Предметом дослідження виступають сучасні підходи, стратегії та інструменти мотивації працівників у сфері гостинності.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи. Аналіз і синтез використовувалися для визначення сутності мотивації персоналу, виокремлення її складових та узагальнення результатів.

Порівняння дозволило оцінити класичні й сучасні теорії мотивації, визначивши найефективніші методи стимулювання у готельно-ресторанному бізнесі. Узагальнення допомогло вивчити найкращі мотиваційні практики провідних закладів. Систематизація сприяла структуризації кадрової інформації та визначенню проблем і перспектив. Статистичне опрацювання дозволило оцінити ефективність чинної системи мотивації та рівень задоволеності персоналу. Кейс-метод допоміг розробити оптимальні рішення щодо матеріальних і нематеріальних стимулів. Моделювання дало змогу спрогнозувати наслідки впровадження нових мотиваційних стратегій та їхній вплив на продуктивність персоналу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом і мотивації, зокрема праці таких учених, як Є. Басюк, М. Денисенко, Н. Крахмальова, І. Спіфанова, М. Зелена, А. Клімчук, А. Колот, В. Корольков, О. Лозовський, О. Пустовіт, А. Устіловська. Практичну основу становлять матеріали, зібрані під час проходження переддипломної практики в готелі «Київ», розташованому за адресою: вул. Михайла Грушевського, 26/1, м. Київ.

Практична цінність дослідження полягає в можливості використання запропонованих заходів та рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення якості обслуговування, покращення умов праці, формування позитивного клімату в колективі та посилення конкурентних переваг готельно-ресторанного підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з висновків, трьох розділів, висновків та списку з 50 використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 6 таблиць, ілюстрована 15 рисунками, має 3 додатки.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти», 30 квітня 2025 р., м. Київ, НУБіП України (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, сутність та значення мотивації персоналу

Управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, а ефективна система мотивації – його центральним інструментом, що дозволяє забезпечити високу продуктивність праці, задоволення працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах зростаючої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг, впровадження продуманих і адаптивних мотиваційних механізмів є вирішальним чинником забезпечення стабільного розвитку закладів гостинності.

Мотивація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі має свою специфіку, зумовлену високою інтенсивністю праці, постійною взаємодією з клієнтами, емоційним навантаженням та необхідністю гнучкості в умовах змінного графіку. Саме тому важливо не лише використовувати традиційні підходи до мотивації, а й враховувати новітні теорії та інструменти, що дозволяють ефективно поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули.

Мотивація персоналу є однією з основних складових ефективного управління організацією, адже вона безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність і загальний рівень задоволеності співробітників своєю роботою. Поняття мотивації охоплює весь спектр факторів, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів та виконання завдань, що стоять перед організацією. Вона є не лише психоемоційним процесом, але й важливим елементом стратегії розвитку підприємства.

У теоретичних дослідженнях мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до певної поведінки. Це багатогранне явище включає в себе різні аспекти: від фізіологічних потреб до більш складних мотивів, таких як самореалізація та досягнення

професійних цілей. Розуміння мотивації як процесу дозволяє керівникам організацій ефективно впливати на поведінку своїх працівників і забезпечувати досягнення організаційних цілей.

Значення мотивації у сучасному бізнес-середовищі надзвичайно велике, оскільки у конкурентних умовах успіх організації значною мірою залежить від здатності мобілізувати ресурси, у тому числі людські, для досягнення поставлених цілей. Мотивація визначає не тільки бажання працівників працювати, а й якість їхньої праці, а отже, і конкурентоспроможність організації в цілому. Тому важливою є розробка таких методів мотивації, які забезпечать ефективність роботи персоналу та створення умов для його професійного розвитку.

Мотивація персоналу є ключовим аспектом управління, що впливає на ефективність роботи співробітників та успіх організації в цілому. У науковій літературі існують різні підходи до визначення цього поняття, що підкреслюють його багатогранність [33]. Наукові підходи до визначення мотивації різними авторами узагальнено в додатку Б.

Мотивація в контексті трудової діяльності є складним і багатогранним процесом, що включає різні аспекти: від свідомого вибору поведінки до управлінського впливу. Всі визначення підкреслюють важливість взаємодії внутрішніх (особистих потреб, мотивів) і зовнішніх (стимулів, умов) факторів у формуванні та регулюванні трудової активності. Водночас підхід до мотивації залежить від фокуса: від психологічного аспекту до управлінської функції, що робить її важливим інструментом для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Сучасні умови конкуренції в бізнесі вимагають від підприємств активних дій, пошуку нових можливостей для розширення своєї частки на ринку товарів і послуг, вивчення нових економічних тенденцій, а також доведення свого лідерства та конкурентоспроможності.

Для досягнення цих цілей необхідна ефективна робота персоналу, тому важливо ретельно продумати стратегії мотивації та побудувати відповідні

критерії. Ринкові умови вимагають від працівників володіння вміннями, здатними організувати своє робоче середовище. Зокрема, значущим фактором підвищення трудового потенціалу є зацікавленість співробітників у досягненні своїх соціальних та фізіологічних потреб.

Мотиваційні методи сприяють підвищенню продуктивності праці та досягненню кращих результатів у роботі.

Напрямки класифікації мотивації умовно поділені на 4 блоки, що відображено на рис. 1.1.

За основними групами потреб:	За використаними способами:	За джерелами виникнення:	За напрямком досягнення цілі:
<ul style="list-style-type: none"> • матеріальна • статусна • трудова 	<ul style="list-style-type: none"> • нормативна • примусова • стимулююча 	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішня • зовнішня 	<ul style="list-style-type: none"> • позитивна • негативна

Рис. 1.1. Основні напрямки класифікації мотивації

Джерело: складено автором на основі [25; 34]

Комплексна система мотивації персоналу включає в себе різноманітні стимули, що мають вплив на поведінку окремого працівника або колективу в цілому. Мотивація є основою кадрової політики організації. Це процес створення внутрішніх стимулів у працівників для виконання своїх обов'язків та досягнення високих результатів за допомогою різних методів стимулювання. Основні складові мотиваційних заходів – це потреби та необхідності.

Потреби – це відчуття нестачі чогось важливого, що є бажаним для особистісного розвитку та задоволення. Вони є основним джерелом трудової активності людини, яке потрібно задовольнити.

Невдоволення потреб може призвести до різного роду дискомфорту – фізичного, психологічного або соціального (рис. 1.2.)

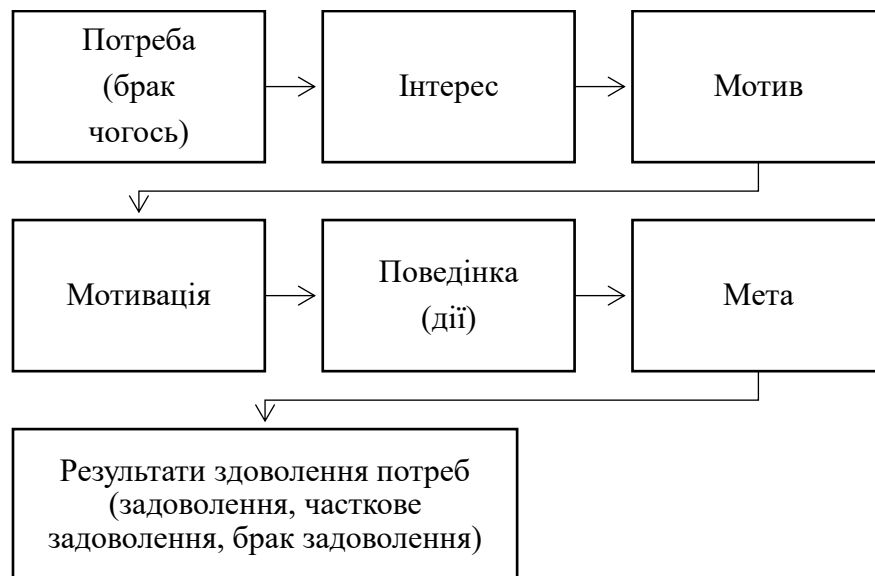


Рис. 1.2. Основні напрямки класифікації мотивації

Джерело: складено автором на основі [25]

Схематична модель мотивації через потреби відображає процес, у якому кожен етап взаємопов'язаний і веде до досягнення кінцевої мети – задоволення потреб.

Потреба (брак чогось) – перший етап, коли людина відчуває нестачу чогось важливого, що призводить до формування інтересу до цієї потреби.

Інтерес – виникає, коли людина починає приділяти увагу своєму дефіциту і шукає способи його задоволення.

Мотив – спонукальний фактор, який активує людину до дій, базуючись на її інтересі та бажанні задовольнити потребу.

Мотивація – це внутрішнє спонукання або бажання діяти для досягнення мети, що базується на мотиві.

Поведінка (дії) – конкретні дії, які людина здійснює для досягнення поставленої мети, спрямовані на задоволення потреби.

Мета – результат, до якого прагне людина, щоб задовольнити свою потребу.

Результати задоволення потреб – після досягнення мети оцінюється рівень задоволення потреби, що може бути повним, частковим або незадоволеним.

Модель демонструє, як кожен етап мотивації взаємодіє із наступним, ведучи людину до досягнення бажаного результату – задоволення її потреб. У процесі мотивації важливо правильно визначити потреби і забезпечити необхідні стимули для ефективного досягнення цілей.

Спонування є відчуттям нестачі чогось, що спрямовує людину на досягнення певної мети. У процесі досягнення цієї мети потреба може бути повністю, частково задоволена або залишатися незадоволеною. Ступінь задоволення мети може впливати на подальшу поведінку, адже людина прагне повторити позитивний досвід, пов'язаний із задоволенням своїх потреб, і намагається уникнути негативних переживань.

Мотивація персоналу є складним механізмом, що охоплює різні аспекти дослідження праці. Вона вимагає застосування методологічних підходів і поєднання знань із управління персоналом, економіки праці, психології, соціології та інших наук.

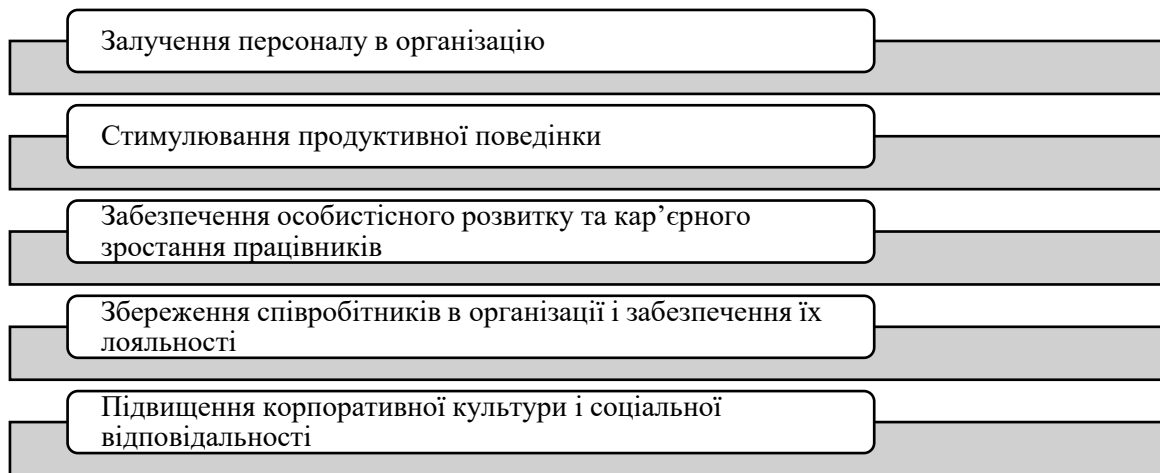


Рис. 1.3. Завдання механізму мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [9]

Механізм мотивації персоналу відіграє важливу роль у розвитку організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей. Одним із головних завдань цього механізму є залучення кваліфікованих та талановитих працівників до компанії, що починається з етапу ефективної рекрутації. Залучення включає не тільки пропозицію конкурентоспроможної заробітної

плати, але й можливості для професійного росту та розвитку в організації. Важливо створити для кандидатів привабливу робочу атмосферу, що дозволяє їм розглядати компанію як перспективне місце для початку та розвитку кар'єри.

Наступним важливим завданням є стимулювання продуктивної поведінки працівників. Це передбачає активізацію праці кожного співробітника, залучення його до процесу досягнення високих результатів. Стимулювання має на меті чітко визначення завдань і цілей, а також створення системи винагород, яка базується на досягненнях і результатах роботи. Це дозволяє мотивувати працівників не лише до виконання поточних обов'язків, а й до пошуку інноваційних підходів, покращення якості роботи та підвищення рівня відповідальності та ініціативи.

Окремо важливим аспектом є забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників. Для цього необхідно створити можливості для професійного навчання, тренінгів, менторства та участі в цікавих проектах, що сприяють розвитку кваліфікації та розширенню досвіду працівників. Це, в свою чергу, підвищує їх ефективність і лояльність до організації, адже співробітники бачать перспективи для свого розвитку в межах компанії.

Не менш важливим є завдання збереження співробітників і забезпечення їх лояльності до організації. Для цього необхідно створити умови для довгострокової співпраці, забезпечити справедливі та стабільні умови праці, надати можливості для досягнення особистих і кар'єрних цілей. Лояльність працівників значною мірою залежить від того, наскільки організація піклується про їхній добробут і надає можливості для балансу між роботою і особистим життям, наприклад, через гнучкий графік чи бонусні програми.

Останнім, але не менш важливим завданням є підвищення корпоративної культури та соціальної відповідальності. Формування сильної корпоративної культури дозволяє створити позитивний імідж компанії, сприяє взаємоповазі серед працівників і визначенню спільних цінностей та цілей. Соціальна

відповідальність організації включає участь у благодійних та соціальних проектах, що підвищує моральний дух працівників, їхнє відчуття значущості та прив'язаності до компанії. Працівники, які відчують свою причетність до таких ініціатив, зазвичай мають більшу мотивацію досягати високих результатів і активно брати участь у розвитку компанії.

Функція мотивації є однією з ключових функцій управління, що спрямована на те, щоб спонукати персонал до ефективної та відповідальної роботи, зосереджуючи їх зусилля на досягненні цілей організації. Вона включає дослідження потреб працівників, планування систем винагород (премій, бонусів) за виконану роботу, а також використання різноманітних методів оплати праці та стимулювання діяльності при виконанні завдань.

До основних функцій мотивів у трудовій діяльності належать:

- 1) Орієнтувальна – визначення напрямку та установок, які допомагають працівникам зрозуміти, що саме є важливим для організації.
- 2) Узгоджувальна – забезпечення взаєморозуміння і погодження інтересів між працівниками та організацією, що сприяє ефективній співпраці.
- 3) Змістова – забезпечення значущості та змістовності праці для співробітників, щоб вони бачили в ній сенс та особисту цінність.
- 4) Спонукальна – стимулювання бажання працівників до активної і відповідальної діяльності через різні мотиваційні заходи.
- 5) Соціально-спрямувальна – формування у працівників відчуття приналежності до організації, усвідомлення їхньої важливості у колективі та загальному процесі.

Функція мотивації є важливим інструментом управління, що дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й створити середовище для досягнення високих результатів, де працівники відчують свою значущість, мотивацію та підтримку з боку організації.

Мотиваційна модель в інформаційному суспільстві включає кілька ключових складових, які взаємодіють між собою, формуючи поведінку індивіда (рис. 1.4).

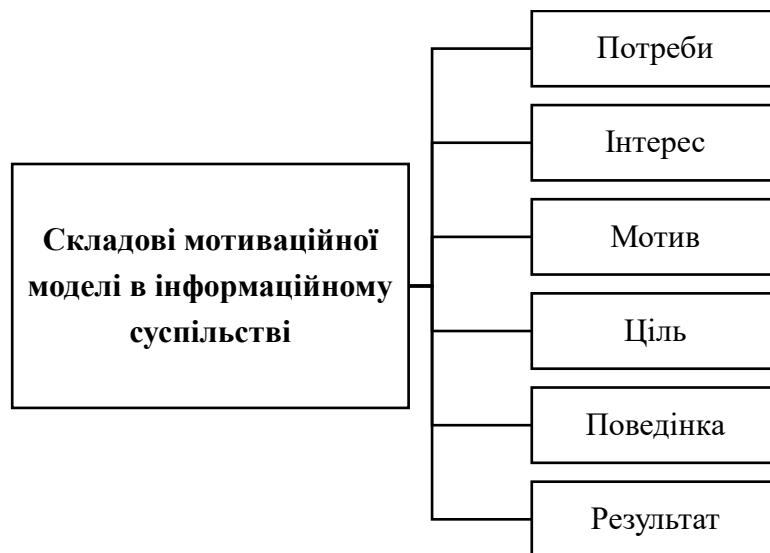


Рис. 1.4. Ключові складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві

Джерело: складено автором на основі [24; 27]

Потреби є основними рушійними силами людської діяльності, що виникають через відчуття нестачі чогось важливого, зокрема в інформаційному суспільстві це можуть бути потреби в доступі до інформації, знаннях та технологіях. Інтерес є позитивним емоційним ставленням до об'єкта або діяльності, яке виникає на основі цих потреб і спонукає до дій, спрямованих на їх задоволення. Мотиви — це внутрішні спонукальні фактори, що визначають напрямок і характер поведінки, такі як бажання отримати нові знання або досягти професійного розвитку. Цілі є конкретними досягненнями, до яких прагне індивід, щоб реалізувати свої мотиви. Поведінка включає дії, спрямовані на досягнення цих цілей, такі як пошук інформації в Інтернеті чи участь у вебінарах. Результат є досягненням цілей, яке задовольняє потреби та мотиви, і може бути матеріальним чи нематеріальним.

Мотиваційна модель в інформаційному суспільстві допомагає зрозуміти, як потреби, інтереси, мотиви, цілі, поведінка та результати взаємодіють між собою, формуючи ефективну стратегію для досягнення особистісних та професійних цілей.

Мотивація персоналу є ключовим елементом управління, що впливає на ефективність роботи та досягнення цілей організації. Різні чинники можуть позитивно або негативно впливати на мотивацію працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Чинники впливу на систему мотивації

Чинник	Опис
Місцезнаходження компанії	Вплив географічного розташування на доступність кадрів, рівень конкуренції та привабливість для потенційних працівників.
Економічна ситуація	Стан економіки, рівень безробіття та фінансові можливості компанії, які визначають розмір та стабільність заробітної плати.
Імідж компанії на ринку	Репутація організації, яка впливає на привабливість для кандидатів та рівень лояльності існуючих працівників.
Організаційна структура	Способи розподілу обов'язків, рівень ієрархії та взаємодії між підрозділами, що можуть впливати на ефективність роботи та задоволеність працівників.
Зміст і умови роботи	Характер завдань, рівень відповідальності, умови праці та можливості для розвитку, які можуть мотивувати або демотивувати працівників.
Технічний рівень	Наявність сучасних технологій та обладнання, що полегшують виконання завдань та підвищують ефективність праці.
Соціальні відносини	Взаємодія між працівниками, корпоративна культура та підтримка з боку колег, що сприяють створенню позитивного робочого середовища.
Примусові заходи (накази, заборони)	Використання директивних методів управління, які можуть викликати опір та знижувати мотивацію працівників.
Заохочення	Система винагород, премій та інших стимулів, які визнають досягнення працівників та мотивують їх до подальшої продуктивної роботи.
Засоби переконання (інформування, поради, критика)	Методи комунікації, які допомагають донести інформацію, надати зворотний зв'язок та вплинути на поведінку працівників.

Джерело: складено автором на основі [32; 37]

Ефективна система мотивації є результатом комплексного впливу вищезазначених факторів. Розуміння та врахування їхнього впливу дозволяє розробляти стратегії, спрямовані на підвищення задоволеності працівників, покращення їхньої продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

1.2. Основні теорії мотивації (класичні та сучасні підходи)

Мотивація є ключовим аспектом управління персоналом, оскільки вона визначає рівень залученості та продуктивності працівників. Існують дві основні групи теорій мотивації (рис. 1.5.):

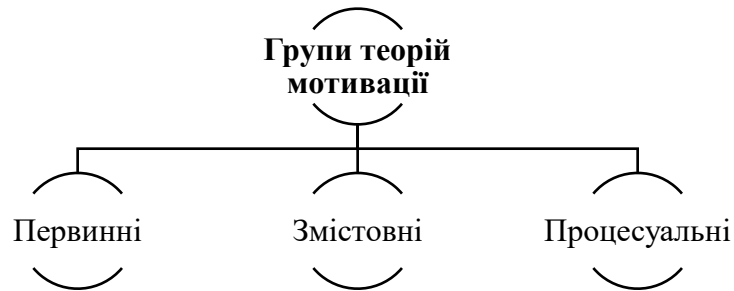


Рис. 1.5. Групи теорій мотивації в інформаційному суспільстві

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

Первинні теорії сформувалися на етапі зародження науки управління і зосереджувалися переважно на зовнішніх стимулах, таких як оплата праці, покарання або заохочення. Вони розглядали працівника як раціонального виконавця, що реагує на прямі стимули.

Змістовні теорії (зокрема теорії Маслоу, Альдерфера, Герцберга, МакКлелланда) фокусуються на внутрішніх потребах людини, які мотивують її до дії. Вони намагаються відповісти на питання: що саме спонукає людину працювати? Згідно з цими теоріями, мотивація виникає внаслідок незадоволених потреб – фізіологічних, соціальних, потреб у визнанні, самореалізації тощо.

Процесуальні теорії (зокрема теорії Врума, Адамса, Портера–Лоулера) орієнтовані на розуміння того, як саме відбувається процес мотивації. Вони враховують індивідуальне сприйняття працівником ситуації, очікування щодо результатів, рівень справедливості та співвідношення витрачених зусиль і винагороди.

Теорії змісту зосереджуються на визначенні того, що саме мотивує людину, в той час як теорії процесу досліджують, як відбувається мотивація та як різні фактори можуть на неї впливати.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на визначенні того, що саме мотивує людину до дії. Вони стосуються потреб і способів їхнього задоволення, що стають основою для стимулювання працівників у робочому середовищі. Теорії змісту, або теорії потреб, є одними з перших підходів до мотивації. Вони зробили значний вплив на управлінську практику, хоча в академічних колах вони отримали менше визнання. Ці теорії намагаються визначити основні потреби людини та пов'язати мотивацію з їхнім задоволенням. Однак вони не завжди здатні повністю пояснити, що саме є чинниками, які мотивують або демотивують нас. Теорії процесу, в свою чергу, зосереджуються на механізмах мотивації, вивчаючи, як вона виникає і які фактори можуть змінювати її рівень. Основні змістовні теорії: ієрархія потреб Маслоу, теорія МакКлелланда, двофакторна теорія Герцберга та інші.

Теорія Маслоу є однією з найвідоміших теорій мотивації, яка передбачає ієрархію потреб, що складається з п'яти рівнів. Згідно з цією теорією, працівники повинні задовільнити потреби нижчого рівня, перш ніж перейти до задоволення вищих потреб. Всі ці потреби можна поділити на п'ять категорій: фізіологічні, потреби в безпеці, потреби в соціальному прийнятті, потреби в повазі і потреби самореалізації. Перші три з них є основними для працівників, оскільки вони базуються на фізичних та емоційних аспектах життя, тоді як два останні відносяться до вищих потреб, які з'являються лише після задоволення базових [28].

На практиці це означає, що компанії повинні забезпечити своїм працівникам комфортні умови праці, стабільну зарплату, медичне страхування та безпечні умови праці для задоволення їхніх базових потреб. Лише після цього можна очікувати, що працівники будуть мотивовані досягати більш високих рівнів потреб, таких як самореалізація та розвиток. Роботодавці

повинні розуміти, що потреби працівників різні, і тому вони повинні пропонувати персоналізовані стимули для кожного.

Теорія Герцберга доповнює теорію Маслоу і пропонує двофакторну модель мотивації. Він поділяє чинники, що впливають на мотивацію працівників, на дві категорії: мотиваційні чинники і гігієнічні чинники. Мотиваційні чинники безпосередньо пов'язані з роботою і включають такі аспекти, як цікавість роботи, можливість додаткової відповідальності, визнання досягнень і можливості для кар'єрного росту. Гігієнічні чинники, в свою чергу, не можуть прямо мотивувати співробітника працювати більше, але їх відсутність здатна демотивувати [29]. Це такі фактори, як рівень зарплати, умови праці, безпека та взаємовідносини з колегами.

Герцберг вважав, що підприємства повинні створювати умови для виконання мотиваційних чинників, таких як надання можливості для творчості, розширення посадових обов'язків і розвитку кар'єри. Однак важливо також враховувати гігієнічні чинники, оскільки їх відсутність може знизити мотивацію, навіть якщо інші аспекти роботи стимулюють. Таким чином, підприємства повинні знаходити баланс між обома факторами для досягнення високої продуктивності працівників.

Теорія Макклелланда зосереджується на вивчених потребах, які з'являються на основі життєвого досвіду, а не на вроджених мотиваціях. Макклелланд визначає три основні потреби: потреба в досягненні, потреба в приналежності та потреба в владі. Потреба в досягненні полягає в прагненні досягти успіху в складних завданнях і демонстрації своїх здібностей, тоді як потреба в приналежності орієнтована на бажання бути частиною колективу та дотримуватись соціальних норм [22]. Потреба в владі зумовлює бажання контролювати свою діяльність або діяльність інших.

Працівники мають різні ступені цих потреб, і саме від цього залежить, які методи мотивації будуть для них найефективнішими. Наприклад, для людей з високою потребою в досягненні важливим є встановлення чітких цілей і можливість отримувати зворотній зв'язок щодо своєї роботи. Люди з високою

потребою в приналежності, навпаки, мотивуються через соціальні відносини, командну роботу та підтримку з боку колег. Ті, у кого переважає потреба в владі, шукають можливості керувати іншими або брати на себе більше відповідальності.

На практиці, застосовуючи теорію Макклелланда, керівники можуть індивідуально підходити до кожного працівника, враховуючи його особливості та потреби, і таким чином створювати умови для максимальної мотивації. Наприклад, можна організувати завдання для людей, орієнтованих на досягнення, що дозволяє їм показати свої здібності та досягати високих результатів, або для тих, хто має потребу в приналежності, створювати дружню атмосферу та сприяти співпраці в команді.

Основним моментом у застосуванні змістовних теорій є їх адаптація до конкретних умов організації. Важливо виявити потреби працівників і на основі цього формувати стратегії мотивації, які відповідатимуть різним рівням і типам потреб у кожному окремому випадку. Теорії Маслоу, Герцберга і Макклелланда разом пропонують комплексний підхід до мотивації, який включає як задоволення базових потреб, так і сприяння розвитку вищих мотиваційних рівнів, що дозволяє створити продуктивне і ефективне робоче середовище.

Основні процесуальні теорії: теорія Врума, Портера та Лоулера, теорія справедливості Адама, теорія постановки цілей Локка, теорія Скіннера та інші [30].

– теорія очікувань Врума: працівник мотивований настільки, наскільки він очікує, що його зусилля приведуть до бажаного результату, а результат – до винагороди. Мотивація залежить від трьох чинників: очікування (що зусилля дадуть результат), інструментальність (що результат приведе до винагороди) та валентність (цінність цієї винагороди для людини);

– модель Портера–Лоулера: удосконалення теорії Врума. Вона враховує, що задоволення потреб – це не причина, а результат ефективної праці. Рівень

зусиль залежить від очікувань, а на продуктивність впливають здібності, сприйняття ролі та отримана винагорода;

- теорія справедливості Адама: люди оцінюють справедливість винагороди, порівнюючи її з винагородою інших при схожих зусиллях. Якщо працівник вважає, що його винагорода нижча, ніж у колег, мотивація знижується;

- теорія постановки цілей Локка: чітко сформульовані, складні, але досяжні цілі підвищують мотивацію. Найкращі результати досягаються, коли працівник приймає ціль, розуміє її значення і відчуває зворотний зв'язок;

- теорія підкріплення Скіннера: мотивація залежить від наслідків поведінки. Якщо дії призводять до позитивного підкріплення (нагород), вони повторюються. Негативне підкріплення чи ігнорування знижує ймовірність повторення поведінки;

Теорія очікувань, розроблена Віктором Х. Врумом і розширена Портером та Лоулером, стверджує, що поведінка людини базується на свідомому виборі серед можливих альтернатив. Відповідно до цієї теорії, вибір поведінки спрямований на максимізацію задоволення і мінімізацію негативних емоцій. Вона інтегрує різні аспекти попередніх теорій мотивації, зокрема перцептивні елементи теорії справедливості та поведінкові аспекти інших моделей [31].

Теорія очікувань визначається за допомогою кількох ключових елементів: мотивація (M) – це індикатор, який визначає, наскільки людина буде мотивована ситуацією, в якій опинилася; очікування (E) – це сприйняття людиною того, що її зусилля приведуть до бажаного результату, тобто ступінь, до якого зусилля корелюють з продуктивністю; сприяння (I) – сприйняття того, чи буде робота винагороджена, тобто, наскільки добре сума винагороди співвідноситься з якістю виконаної роботи; валентність (V) – сила винагороди, яку сприймає індивід, що буде отримана після виконання завдання. Якщо винагорода є малою, мотивація буде низькою, навіть якщо очікування і сприяння будуть високими.

Модель теорії Врума розглядається з погляду зовнішньої мотивації, що відповідає на питання: «Які шанси я отримаю винагороду за добре виконану

роботу?» Для внутрішньої мотивації відповідь може бути: «Як мені буде добре, якщо я зможу здійснити це?»

Теорія очікувань допомагає зрозуміти, як працівники приймають рішення щодо поведінкових альтернатив на робочому місці. Для досягнення найкращих результатів важливо:

- нагороди повинні бути прямо пов'язані з продуктивністю;
- процес вибору нагороди має бути прозорим;
- нагороди повинні бути заслуженими та бажаними.

Згідно з цією теорією, якщо працівники вірять, що вони можуть досягти своїх цілей, і знають, що будуть винагороджені за це, вони будуть мотивовані досягти високих результатів. Створення чесної і зрозумілої системи винагород дозволяє формувати високоефективні команди та підвищувати рівень мотивації співробітників.

Теорія мотивації Б.Ф. Скіннера базується на принципі, що поведінка людини змінюється залежно від наслідків, які слідують за нею. Згідно з цією теорією, внутрішні потреби людини можна ігнорувати, коли йдеться про її мотивацію до певної поведінки. Основним принципом є те, що люди вчаться змінювати свою поведінку, реагуючи на винагороди або покарання, які вони отримують у відповідь на свою поведінку. Водночас, Скіннер вважав, що наслідки можуть значною мірою впливати на те, чи буде повторюватися поведінка в майбутньому [8].

Теорія Скіннера визначає чотири основні методи впливу на поведінку: позитивне підтвердження, негативне підтвердження, покарання і наслідки (відсутність підтвердження). Позитивне підтвердження полягає в наданні винагороди за бажану поведінку, що стимулює її повторення. Негативне підтвердження відбувається тоді, коли винагорода досягається через зняття чогось неприємного або небажаного, що також мотивує людину до повторення бажаної поведінки. Покарання, в свою чергу, застосовується для обмеження або припинення небажаної поведінки, використовуючи негативні наслідки. Наслідки (відсутність підтвердження) з'являються, коли на поведінку не надаються винагороди, що сприяє її зникненню.

Важливою частиною цієї теорії є те, що для досягнення бажаної зміни поведінки необхідно постійно використовувати підкріплення. Існує два основних підходи до підкріплення: безперервне підтвердження, яке застосовується кожного разу, коли бажана поведінка спостерігається, і уривчасте підтвердження, при якому підкріплення дається періодично або в певні моменти часу.

Щоб ефективно застосовувати теорію Скіннера на робочому місці, необхідно чітко визначити бажану поведінку, яку потрібно стимулювати, оцінити поточну поведінку співробітника, щоб зрозуміти, як часто вона відбувається, і підсилювати бажану поведінку через відповідне підкріплення. Далі, необхідно оцінити ефективність змін і коригувати стратегію мотивації відповідно до отриманих результатів.

Основна ідея теорії Скіннера полягає в тому, що мотивуючи поведінку через підкріплення, можна формувати бажану поведінку та обмежувати небажану. Підкріплення може бути позитивним або негативним, а покарання та відсутність підтвердження — засобами для припинення небажаних дій. Ця теорія є надзвичайно корисною для керівників, які прагнуть сформувати ефективну команду, стимулюючи бажану поведінку та зменшуючи небажану.

Таким чином, теорії мотивації допомагають глибше зрозуміти внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на прагнення працівника покращувати свою продуктивність. Вони розкривають, як різні потреби, очікування та стимули стимулюють активність і відповідальність, що дозволяє керівникам ефективно формувати мотиваційні програми, спрямовані на підвищення якості праці і задоволення персоналу. Це, в свою чергу, сприяє створенню сприятливого робочого середовища, зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності співробітників. Застосування цих знань у готельно-ресторанному бізнесі є особливо актуальним через високі вимоги до сервісу та необхідність підтримувати мотивацію в умовах інтенсивної конкуренції.

1.3. Специфіка мотивації персоналу у готельно-ресторанному бізнесі

Мотивація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є ключовим чинником для забезпечення високої якості обслуговування та досягнення бізнес-цілей. У готельно-ресторанному бізнесі матеріальні стимули відіграють важливу роль у мотивації персоналу, сприяючи досягненню високих результатів та підвищенню ефективності роботи співробітників. Конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси та інші фінансові винагороди не лише стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей, а й допомагають створювати стабільне середовище для роботи та розвитку.

Одним із основних матеріальних стимулів є конкурентоспроможна заробітна плата, яка є гарантією фінансової стабільності для працівників. Забезпечуючи стабільний дохід, вона дає можливість працівникам відчувати фінансову безпеку та мотивує їх до більш продуктивної роботи (рис. 1.6). Враховуючи високу конкуренцію на ринку праці, особливо в готельно-ресторанному секторі, справедлива та адекватна заробітна плата дозволяє залучити та утримати кваліфікованих фахівців, що є важливим для успіху будь-якої організації.



Рис. 1.6. Матеріальні стимули мотивації

Джерело: складено автором на основі [10; 15]

Бонуси за досягнення КРІ є ще одним ефективним способом матеріального стимулювання персоналу. Ключові показники ефективності (КРІ), такі як рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування, обсяг продажу або інші показники діяльності, дозволяють вимірювати ефективність роботи співробітників. Щомісячні бонуси, які виплачуються залежно від результатів виконання цих показників, стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Такий підхід допомагає не тільки мотивувати співробітників до виконання своїх обов'язків, але й забезпечує прозорість та справедливість у розподілі винагород.

Премії за додаткові зусилля є ще одним важливим елементом мотиваційної стратегії. Винагороди, що надаються за роботу в пікові години чи святкові дні, коли навантаження на персонал значно зростає, сприяють створенню атмосфери відданості та гнучкості. Такий підхід дозволяє організації ефективно справлятися з підвищеними навантаженнями, зберігаючи при цьому мотивацію співробітників.

Крім того, важливим інструментом матеріального стимулювання є програми участі у прибутках, що дозволяють працівникам безпосередньо долучатися до результатів фінансової діяльності компанії. Розподіл частини прибутку серед персоналу дає можливість кожному співробітнику відчувати свою безпосередню роль у досягненні фінансового успіху організації, що підвищує рівень залученості та мотивації. Це створює атмосферу партнерства, де кожен співробітник відчуває свою відповідальність за досягнення спільних цілей.

Впровадження таких матеріальних стимулів допомагає не тільки залучати та утримувати кваліфікований персонал, але й значно підвищувати якість обслуговування, що в свою чергу позитивно впливає на репутацію готельно-ресторанного бізнесу. Важливою перевагою таких стимулів є те, що вони створюють стимул до постійного вдосконалення та розвитку працівників, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність організації на ринку.

У готельно-ресторанному бізнесі нематеріальні стимули (рис. 1.7.).

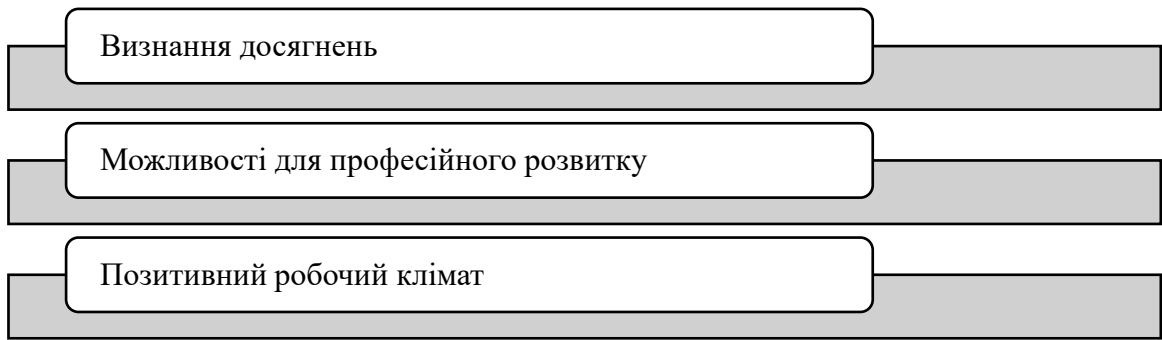


Рис. 1.7. Нематеріальні стимули мотивації

Джерело: складено автором на основі [23; 35]

Визнання досягнень працівників є важливим елементом мотивації, оскільки воно створює атмосферу, в якій співробітники відчують свою цінність та значущість для компанії. Публічне визнання успіхів працівників, наприклад, під час загальних зборів або через внутрішні канали комунікації (наприклад, через електронну пошту або соціальні мережі компанії), допомагає зміцнити їхню мотивацію та лояльність. Це також є засобом не лише стимулювання продуктивності окремих осіб, але й впливає на колективний дух, адже коли працівники бачать, що їхня робота оцінюється, це сприяє зростанню командної згуртованості.

Можливості для професійного розвитку є важливим аспектом для забезпечення довгострокової мотивації. У готельно-ресторанному бізнесі часто використовуються тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, які не тільки розвивають професійні навички, але й надають працівникам відчуття того, що вони можуть рости в межах організації. Такі заходи сприяють розвитку лояльності до компанії, оскільки працівники бачать, що їхній кар'єрний ріст важливий для роботодавця. Крім того, це підвищує ефективність їхньої роботи, оскільки вони стають більш кваліфікованими та обізнаними.

Позитивний робочий клімат має суттєвий вплив на загальний рівень задоволення працівників. Створення комфортної атмосфери в колективі, визнання досягнень і надання можливості працівникам підтримувати здоровий

баланс між роботою та особистим життям сприяють зменшенню стресу, що дозволяє ефективніше справлятися з робочими завданнями. В умовах готельно-ресторанного бізнесу, де рівень стресу може бути високим через сезонність та інтенсивність роботи, забезпечення позитивного робочого середовища є важливим фактором зниження плинності кадрів і покращення морального клімату в колективі.

Ефективна мотивація в готельно-ресторанному бізнесі повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Компанії, які використовують лише фінансові стимули, можуть зіткнутися з проблемами у збереженні високої мотивації на довготривалій основі, адже без елементів визнання, розвитку та підтримки балансу між особистим життям і роботою працівники можуть почувати себе вичавленими. Тому важливо впроваджувати комплексні стратегії мотивації, які забезпечують гармонійне поєднання фінансових винагород та нематеріальних аспектів, щоб сприяти не лише високим результатам, але й створенню здорового робочого середовища для кожного співробітника.

Індивідуальний підхід до кожного працівника, з урахуванням його особистих потреб і бажань, є ключовим елементом цієї стратегії. Це дозволяє створювати умови, в яких працівники відчують себе мотивованими та залученими до процесу роботи, що, в свою чергу, веде до підвищення рівня задоволеності клієнтів і загального успіху підприємства.

Професійний розвиток є важливим елементом мотивації працівників, оскільки він надає їм можливість здобувати нові знання та навички, що відкривають двері для кар'єрного росту. У готельно-ресторанному бізнесі навчання може включати як спеціалізовані курси (наприклад, з обслуговування клієнтів або нових технологій приготування їжі), так і загальні тренінги з лідерства, комунікації та управління. Така підтримка дозволяє працівникам відчувати, що їхній розвиток важливий для компанії, що підвищує їхню лояльність та мотивацію. Крім того, зростання рівня професіоналізму допомагає підвищити ефективність роботи, що, в свою чергу, сприяє успіху

всього бізнесу. Кар'єрне зростання також забезпечує працівникам перспективу, що є важливим фактором для збереження кваліфікованих кадрів у компанії.

Гнучкий графік роботи та підтримка з боку керівництва у підтримці балансу між професійними та особистими обов'язками значно підвищують задоволеність працівників та зменшують рівень стресу. У готельно-ресторанному бізнесі, де часто доводиться працювати в вихідні, святкові дні або вночі, забезпечення гнучкості в робочому графіку допомагає співробітникам краще планувати свій час і виконувати професійні обов'язки без шкоди для особистого життя. Наприклад, можливість вибору змін або робота за розкладом, що враховує індивідуальні обставини (наприклад, сімейні обов'язки чи навчання), дає працівникам більше контролю над своїм часом і сприяє їхній мотивації працювати на максимальний результат. Керівництво, яке підтримує такі ініціативи, показує турботу про благополуччя співробітників, що стимулює їх до лояльності та довгострокової співпраці.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу теоретичних основ встановлено, що мотивація є важливою складовою управлінського процесу, яка визначає активність і продуктивність працівників. Вона сприяє досягненню цілей організації, формуванню позитивного трудового клімату та розкриттю потенціалу персоналу.

Проведене дослідження дозволило систематизувати основні класичні й сучасні теорії мотивації. Класичні моделі орієнтуються на ієрархію потреб і гігієнічні фактори, тоді як сучасні – враховують очікування працівників, сприйняття справедливості та підкріплення поведінки, що забезпечує гнучкість у підходах до стимулювання.

Мотивація персоналу у готельно-ресторанному бізнесі має свої особливості, зумовлені високою динамікою, прямою взаємодією з клієнтами та важливістю емоційного сервісу. Ефективна система мотивації передбачає поєднання матеріальних винагород із нематеріальними стимулами, розвитком, гнучкістю й підтримкою доброзичливої атмосфери.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «КИЇВ»

2.1. Загальна характеристика готелю «Київ»

Готель «Київ» є одним з найвизначніших і найбільш відомих готельних закладів столиці України, що поєднує в собі високі стандарти обслуговування, історичну спадщину та сучасні архітектурні рішення. Розташований у самому центрі Києва, на вулиці Михайла Грушевського, 26/1, у Печерському районі Києва (Додаток В), цей готель не лише є важливим елементом туристичної інфраструктури міста, але й символізує розвиток готельного бізнесу в Україні [4] (Додаток Г). Це центральна частина міста, що забезпечує зручний доступ до основних транспортних шляхів та туристичних атракцій. Наприклад, будівля Верховної Ради України розташована поруч, а станція метро «Арсенальна» знаходиться приблизно за 700 метрів від готелю.

Готель «Київ» має багату історію, що починається з початку ХХ століття. На місці сучасного готелю раніше знаходився адміністративний будинок з пожежною частиною та наріжною каланчею, споруджений ще в 1887 році. Цей будинок був архітектурною пам'яткою, створеною архітектором Володимиром Ніколаєвим. Проте в 1968 році стару будівлю було знесено для того, щоб на її місці побудувати новий, сучасний для того часу, готель.

Будівництво нового готелю почалося в 1968 році, а завершилося в 1973 році. На момент завершення будівництва, в 1973 році, готель «Київ» був другим найвищим будинком в Україні, поступаючись лише житловому будинку на Хрещатику, 25. Він став першою будівлею в Україні, що мала понад 20 поверхів. Це була не тільки архітектурна домінанта Києва, але й важливий етап в розвитку готельного бізнесу країни, адже будівля мала відповідати високим стандартам міжнародного туризму.

Після відкриття в 1973 році, готель «Київ» швидко став популярним серед гостей столиці, привертаючи увагу як місцевих, так і міжнародних туристів. Протягом наступних десятиліть готель переживав декілька етапів модернізації та оновлення. У 1990-х роках, після розпаду Радянського Союзу, готель отримав нові можливості для співпраці з міжнародними мережами та вдосконалення стандартів обслуговування.

У 2000-х роках готель пережив ряд оновлень, зокрема, були модернізовані інтер'єри та покращена інфраструктура, щоб відповідати сучасним вимогам якості. Відновлення фасаду будівлі, оновлення номерного фонду та вдосконалення сервісів дозволили готелю «Київ» утримувати свою репутацію серед провідних готелів міста.

Готель «Київ» неодноразово став учасником різних міжнародних готельних виставок та нагород. Завдяки своєму стратегічному розташуванню в центрі Києва, він став важливим елементом туристичної інфраструктури міста. Протягом років готель активно співпрацював з міжнародними туристичними агентствами, а також організовував численні культурні та бізнес-івенти. Окрім того, готель неодноразово здобував високі оцінки та нагороди за рівень обслуговування, зокрема, за якість номерів, ресторанні послуги та загальний комфорт. Цей факт підвищує його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг Києва та України загалом.

Готель «Київ» також був важливим центром для прийому делегацій на міжнародних форумах та конференціях, зокрема під час численних політичних та економічних подій в Україні. Завдяки цьому, він здобув хорошу репутацію на міжнародному рівні. Загалом, історія готелю «Київ» відображає розвиток не лише самого закладу, але й готельної індустрії в Україні. Його багаторічна діяльність стала важливою складовою частиною готельного бізнесу столиці, і він продовжує бути однією з основних архітектурних та культурних пам'яток міста.

Готель «Київ» використовує лінійно-функціональну структуру управління, де основну роль у прийнятті рішень відіграє лінійний керівник, а

допомогу в розробці програм та планів надають функціональні підрозділи, такі як відділи та управління. Така структура забезпечує чітке розмежування обов'язків, ефективну організацію праці та забезпечення контролю на всіх етапах функціонування готелю.

Управлінська структура готелю «Київ» передбачає наявність кількох ключових посад, що підпорядковуються генеральному директору (рис. 2.1).

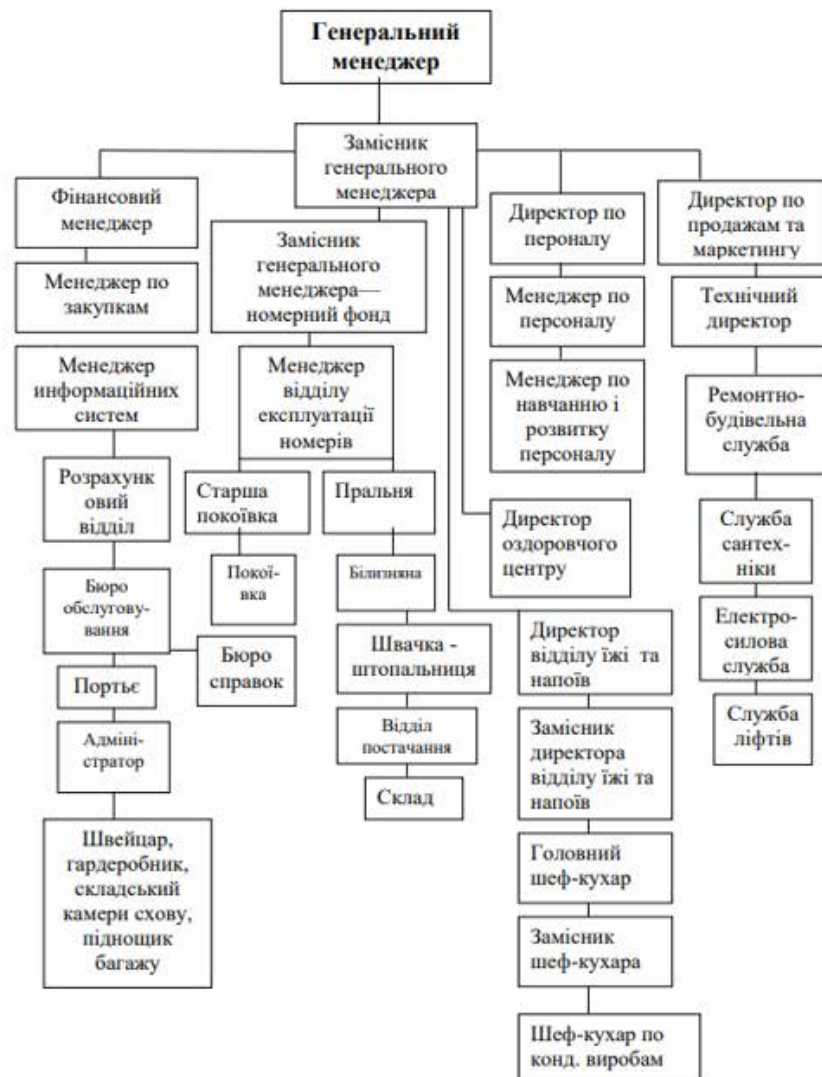


Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Київ»

Джерело: складено автором на основі [4; 32]

Серед основних керівників є директори різних відділів, таких як відділ розміщення, фінансовий, технічний, відділ кадрів, маркетингу та продажу, їжі та напоїв, а також управляючий відділом прибирання. Ці фахівці представляють середній рівень управління та забезпечують виконання

політики готелю, яку розробляє вищий керівний склад. Вони не лише передають конкретні завдання підрозділам, а й відповідають за їх виконання, маючи значну свободу у прийнятті рішень.

Крім того, вони активно працюють над реалізацією заходів, що сприяють задоволенню потреб гостей готелю «Київ». Наприклад, директор з розміщення координує діяльність таких служб, як бронювання, обслуговування, прийом та розрахунки, а також експлуатація номерного фонду. Фінансовий директор очолює групу, до складу якої входять головний бухгалтер, менеджер служби закупівель, контролер ЕОМ та завідувач відділом заробітної плати.

Технічний директор готелю керує інженерно-експлуатаційним відділом, що включає старших майстрів і завідувачів ремонтними майстернями, а також головою служби безпеки. Для прийняття важливих рішень, таких як вибір цільового ринку, турфірм або придбання нового обладнання, організовується спеціальна рада, до складу якої входять всі начальники відділів і вищий керівний склад готелю.

Крім лінійного управління, система готелю «Київ» забезпечує ефективний контроль через внутрішній та зовнішній аудит, що гарантує відповідність діяльності готелю законодавчим нормам і внутрішнім стандартам. Всі працівники готелю чітко ознайомлені зі своїми обов'язками через нормативно-правові документи, такі як статuti, положення про відділи, посадові інструкції та кваліфікаційні характеристики.

Готель «Київ» отримав позитивні відгуки від гостей, зокрема щодо персоналу, що є основним аспектом обслуговування. Однак є деякі аспекти, які потребують покращення, зокрема в сфері зручностей (відсутність парковки) та чистоти в деяких номерах. Для досягнення ще вищого рівня задоволення клієнтів можна сфокусуватися на покращенні обслуговування в пікові години, підвищенні стандартів чистоти та модернізації інтер'єрів номерів. Це дозволить готелю «Київ» зміцнити свою конкурентоспроможність і стати ще більш привабливим для туристів та бізнесменів.

Готель «Київ» є 22-поверховим чотиризірковим закладом з 187 номерами різних категорій, включаючи [4; 5]:

- економ стандарт: однокімнатний номер, бюджетна пропозиція для проживання в центрі міста;
- стандарт модерн: двокімнатний номер з чудовим виглядом на місто;
- напівлюкс еліт: двокімнатний номер, ідеальний для ділових людей, які подорожують з комфортом;
- люкс ідеал: номер для найбільш вибагливих гостей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Номерний фонд готелю «Київ»

Тип номера	Кількість гостей	Ціна (UAH)
Двомісний номер економ-класу з 2 односпальними ліжками	2	1,680
Двомісний номер економ-класу з 2 односпальними ліжками	1	1,470
Стандартний двомісний номер з 2 односпальними ліжками	2	1,920
Стандартний двомісний номер з 2 односпальними ліжками	1	1,710
Стандартний номер із ліжком розміру «king-size»	2	2,190
Стандартний номер із ліжком розміру «king-size»	1	1,980
Двомісний номер з додатковим ліжком	2	1,920
Двомісний номер з додатковим ліжком	1	1,710
Двомісний номер категорії «Делюкс»	2	2,640
Двомісний номер категорії «Делюкс»	1	2,430
Люкс з ліжком розміру «king-size»	2	4,100
Люкс з ліжком розміру «king-size»	1	3,800
Представницький люкс	2	4,800
Представницький люкс	1	4,500
Стандартний одномісний номер	1	1,710

Джерело: складено автором на основі [4]

Готель пропонує широкий вибір номерів, починаючи від економ-класу до представницьких люксів. Ціни варіюються в залежності від типу номера та кількості осіб, що розміщуються. Вартість номерів складається з основної ціни, податків та зборів, а також окремої плати за сніданок, який є обов'язковим

доповненням для всіх категорій номерів. Номери на двох осіб з різними типами ліжок і додатковими ліжками мають помірні ціни, а варіанти для одиночних проживань коштують дешевше. Найдорожчі номери – це представницький люкс та люкс з ліжком розміру «king-size», що відповідають високим вимогам бізнес-туристів чи VIP-гостей.

Цільова аудиторія готелю «Київ» включає різні категорії клієнтів, що залежать від характеру їх подорожі. Аналіз типів клієнтів та популярних категорій номерів дозволяє глибше зрозуміти, хто є основними відвідувачами готелю та що саме вони шукають під час свого перебування. Знання цих показників допомагає ефективніше управляти готелем, налаштовувати маркетингові стратегії та пропонувати послуги, що відповідають запитам клієнтів (рис. 2.2-2.3).

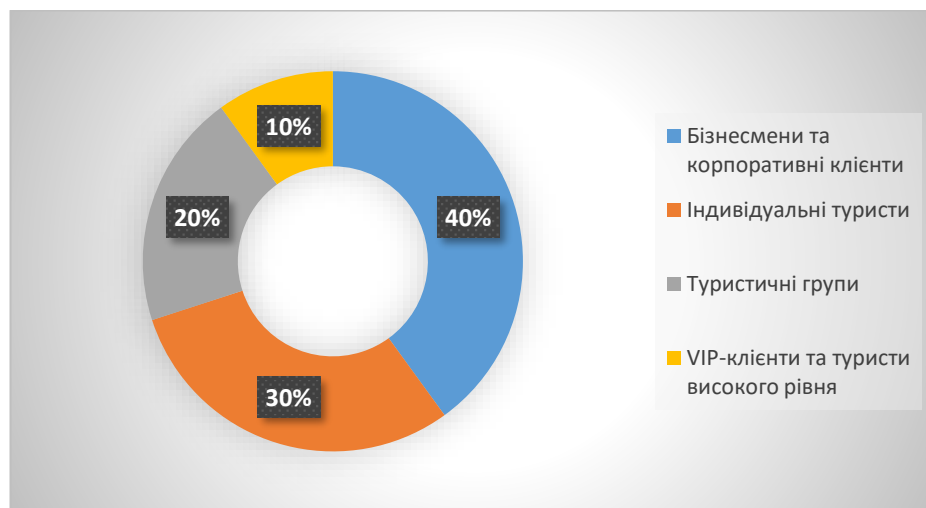


Рис. 2.2. Типи клієнтів готелю «Київ»

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 42; 43]

Згідно з даними, найбільшу частку клієнтів складають бізнесмени та корпоративні клієнти, що займають 40% від усіх гостей готелю. Індивідуальні туристи та туристичні групи також складають значну частину (30% і 20% відповідно). VIP-клієнти та туристи високого рівня становлять 10% від загальної кількості.



Рис. 2.3. Популярність типів номерів серед клієнтів

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 42; 43]

Щодо категорій номерів, найбільш популярними є двомісний номер економ-класу (25%), стандартний двомісний номер (20%), а також номер з додатковим ліжком (15%). Номери категорії «Делюкс» та люксові номери розміру «king-size» займають менший відсоток, але все ще мають значний попит. Найменшу популярність мають представницький люкс та стандартний одномісний номер, що складають по 5% і 10% відповідно.

Ці дані дозволяють зробити висновок, що готель «Київ» орієнтується на різноманітну аудиторію, зокрема на бізнес-туристів та індивідуальних мандрівників, і пропонує різноманітні варіанти номерів для різних потреб та бюджетів.

Готель «Київ» є одним з престижних готелів столиці, який пропонує широкий спектр додаткових послуг для різних категорій клієнтів (табл. 2.2.). Серед них можна виділити бізнесменів, туристів та корпоративних клієнтів, яким важливі комфорт, зручності та високий рівень обслуговування. Готель має сучасні умови для проведення заходів, а також пропонує різноманітні зручності для своїх гостей, зокрема, ресторан, фітнес-центр, конференц-зали та безкоштовний Wi-Fi.

Таблиця 2.2

Додаткові послуги та особливості обслуговування готелю «Київ»

Особливість	Опис
Номери для некурців	Усі номери – для некурців.
Обслуговування номерів	Цілодобове обслуговування.
Ресторан	Є ресторан зі сніданками та іншими стравами.
Безкоштовний Wi-Fi	Доступний на всій території готелю.
Фітнес-центр	Фітнес-зал для гостей.
Сімейні номери	Номери для сімейного відпочинку.
Тераса	Зона відпочинку на відкритому повітрі.
Бар	Є бар.
Сніданок	Сніданки включені або за запитом.
Власна ванна кімната	В кожному номері.
Балкон	У більшості номерів.
Кондиціонер	Усі номери з кондиціонерами.
Спецдієта (за запитом)	Дієтичне меню на замовлення.
Сніданок у номері	Доставка сніданку в номер.
Кав'ярня	Власна кав'ярня в готелі.
Послуги консьєржа	Персональна допомога гостям.
Бізнес-центр	Послуги для роботи (факс, копіювання тощо).
Конференц/бенкетний зал	Зал для подій та зустрічей.
Пральня, хімчистка	Послуги з прання, хімчистки та прасування.
Трансфер	За додаткову плату.
Безбар'єрність	Умови для людей з інвалідністю.
Запаковані ланчі	Можна замовити з собою.
Безпека	Вогнегасники, відеоспостереження.
Прокат автомобілів	Послуга оренди авто.
Пряма трансляція спортивних ігор	Перегляд спортивних подій у готелі.
Мова спілкування	Англійська, українська, російська.

Джерело: складено автором на основі [4; 42]

Отже, готель «Київ» надає своїм гостям високий рівень обслуговування та зручності, що робить його привабливим для різних категорій клієнтів. Від надання бізнес-послуг до забезпечення комфортного відпочинку для туристів, готель успішно задовольняє потреби гостей, гарантує безпеку та зручність, що робить його конкурентоспроможним на ринку готельних послуг.

2.2. Аналіз стану та руху персоналу готелю «Київ»

Аналіз стану та руху персоналу є важливою складовою управлінської діяльності будь-якого підприємства, зокрема готельного бізнесу, де людський ресурс відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів та ефективності внутрішніх процесів. Готель «Київ», розташований у центрі столиці, обслуговує як бізнес-туристів, так і відпочиваючих, що вимагає наявності кваліфікованого та мотивованого персоналу для підтримки високих стандартів обслуговування.

Аналіз відгуків гостей готелю «Київ» дозволяє визначити сильні та слабкі сторони обслуговування, зокрема в контексті персоналу, зручностей, чистоти та комфорту. Було проаналізовано офіційні сторінки дистриб'юторів готелю «Київ»: booking та Рокірон. Сайти збирають відгуки гостей та роблять статистику якості обслуговування. Розглянемо кожну категорію окремо (Рис. 2.5).

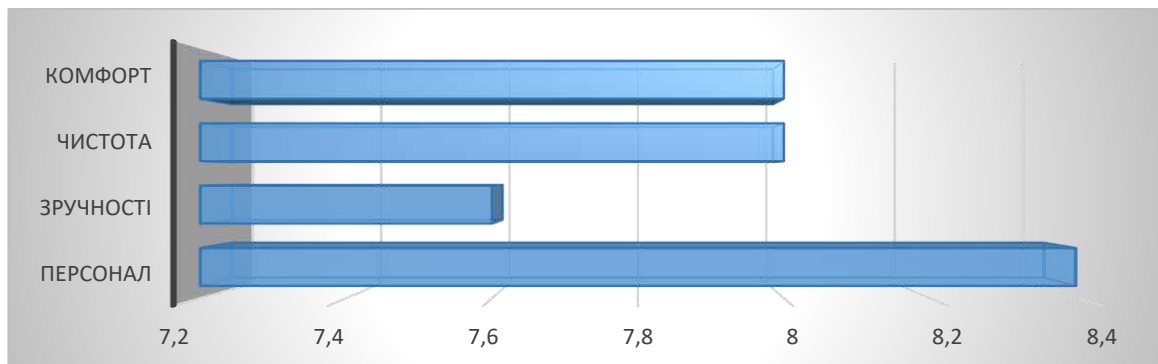


Рис. 2.5. Відгуки гостей персоналу готелю «Київ»

Джерело: складено автором на основі [4; 42; 43]

Як ми бачимо, мінімальна оцінка 7,2 з 10, а найвища 8,4 з 10. Відгуки гостей щодо персоналу в основному позитивні, з оцінкою 8,4, що свідчить про високий рівень обслуговування в готелі «Київ». Багато відгуків підкреслюють дружельюбність та професіоналізм співробітників, а також їх готовність допомогти у вирішенні різних питань. Персонал готелю активно реагує на запити гостей, вчасно надає необхідну інформацію та завжди прагне

забезпечити комфортне перебування. Водночас, деякі гості зазначають, що обслуговування на рецепції може бути повільним під час пікових годин, що знижує загальну оцінку. В цілому, високий рівень взаємодії з персоналом є важливим фактором, що забезпечує задоволення клієнтів.

У категорії зручностей готель отримав оцінку 7,6, що вказує на середній рівень задоволення гостей. Гості відзначають наявність основних зручностей, таких як безкоштовний Wi-Fi, ресторан, фітнес-центр та номери для некурців, однак деякі відгуки згадують, що інші елементи, як-от парковка або трансфер, могли б бути більш доступними або зручними. Особливо важливою є відсутність парковки на території готелю, що створює незручності для гостей, які подорожують на власному транспорті. Це є значним недоліком для готелю, особливо для тих, хто приїжджає на довгий термін або має бізнес-поїздки.

Готель отримав оцінку 8,0 за чистоту, що є хорошим показником, але є деякі зауваження від гостей щодо рівня прибирання в окремих номерах. Більшість відгуків відзначають чистоту у загальних приміщеннях, таких як хол, ресторани та коридори, проте деякі гості скаржаться на невеликий недогляд у ванних кімнатах або на наявність пилу в деяких номерах. Така оцінка свідчить, що є потенціал для покращення в питаннях дотримання стандартів чистоти в номерах, що могло б сприяти ще вищому рівню задоволення від перебування.

Оцінка 8,0 за комфорт також вказує на високий рівень цього аспекту в готелі, проте є деякі деталі, які можуть бути покращені. Гості зазначають зручність ліжок та наявність кондиціонерів, що важливо для комфортного відпочинку. Однак деякі респонденти вказують на те, що рівень шуму може бути проблемою, особливо у номерах, що виходять на вулицю, а також на те, що не всі номери мають ідеальні умови для забезпечення повного комфорту, наприклад, неприємні запахи або старі меблі в деяких кімнатах. Удосконалення шумоізоляції та модернізація інтер'єрів могли б значно підвищити комфорт готелю.

Аналіз стану та руху персоналу готелю «Київ» є важливим аспектом для оцінки ефективності його роботи та якості обслуговування гостей (табл. 2.3). Загальна кількість працівників готелю становить 107 осіб [4]. У готелях вищої категорії, таких як 4-зіркові, персонал має високий рівень кваліфікації та досвіду. Працівники часто проходять спеціалізоване навчання та сертифікацію, що забезпечує високий рівень обслуговування гостей.

Таблиця 2.3

Аналіз руху персоналу в готелі «Київ»

	Параметр	Опис	Відсотковий аналіз
1.	Прийом на роботу	Нові працівники наймаються через стандартний відбір та перевірку кваліфікації.	10-15% нових працівників на рік, зокрема в піковий сезон.
2.	Кількість прийнятих працівників	Залежить від сезону та попиту, більше під час пікових періодів.	12-18% від загальної кількості персоналу на рік.
3.	Плинність кадрів	Переважно сезонні звільнення тимчасових працівників.	20-25% на рік через сезонні звільнення.
4.	Причини звільнень	Зміна обставин, зміна професії, кращі умови в інших готелях.	40-50% звільнень через особисті обставини чи кращі умови.
5.	Відпустки та лікарняні	Відпустки та лікарняні регулюються законодавством, не впливають на стабільність завдяки резервним кадрам.	10-12% від загального складу персоналу.
6.	Ротація персоналу	Співробітники можуть пересуватися між підрозділами для рівномірного навантаження.	15-20% на рік.
7.	Зміни робочих змін	Ротація між змінами для забезпечення стабільної роботи.	25-30% працівників змінюють графік залежно від сезону.

Джерело: складено автором на основі [4; 42; 43]

Сезонність руху персоналу, ротація кадрів та відсутність через відпустки і лікарняні не мають значного впливу на стабільність роботи готелю «Київ». Однак плинність кадрів, особливо серед тимчасових працівників, може вимагати коригувань у стратегії прийому та збереження кадрів для покращення стабільності.

Прийом нових працівників до готелю «Київ» здійснюється через стандартизовану процедуру відбору, яка включає кілька етапів. Перш за все, кандидати проходять співбесіду, де оцінюються їх професійні навички, досвід роботи в готельному бізнесі, а також особисті якості, такі як комунікабельність, стресостійкість та здатність працювати в команді. Важливою вимогою є наявність відповідної кваліфікації та сертифікацій, особливо для тих працівників, що працюють на ключових посадах (наприклад, адміністратор, шеф-кухар або технічний персонал). Крім того, оцінюється мотивація кандидата, його здатність швидко адаптуватися до специфіки роботи в готелі та високий рівень обслуговування клієнтів. Кількість нових працівників, які були прийняті за певний період, може варіюватися в залежності від сезонного попиту та вимог до персоналу. Зазвичай готелі підвищують набір співробітників у періоди пікового завантаження, наприклад, в літній сезон або святкові періоди.

Основною причиною плинності кадрів у готелі «Київ» є сезонні коливання попиту, коли працівники, зокрема тимчасові, можуть бути звільнені після завершення високого сезону. Іншими факторами можуть бути зміна особистих обставин співробітників, бажання змінити професію або пошук кращих умов праці в інших готелях. Звільнення зазвичай стосуються тих співробітників, які займають менш кваліфіковані посади або працюють на тимчасовій основі. Що стосується відпусток і лікарняних, вони регулюються відповідно до трудового законодавства, і, як правило, їх наявність не впливає суттєво на стабільність роботи готелю, оскільки є система резервування кадрів або тимчасових замінів, які дозволяють забезпечити безперервність обслуговування клієнтів.

Ротація персоналу в готелі «Київ» здійснюється в межах кількох ключових підрозділів, що дозволяє співробітникам розвиватися та набувати нового досвіду. Наприклад, працівники ресторанного сервісу можуть бути переведені на позиції в обслуговуванні номерів або на рецепцію, що дає їм можливість підвищити свою кваліфікацію та отримати додаткові навички в

інших сферах готельного бізнесу. Така ротація також допомагає уникати монотонності роботи та забезпечує кращу адаптацію персоналу до змінних умов. Що стосується зміни робочих змін, то вони зазвичай регулюються графіком, а працівники можуть переходити між ранковими, денними та вечірніми змінами залежно від потреби.

2.3. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу готелю «Київ»

Мотивація та задоволення працівників є ключовими аспектами для досягнення високих результатів в обслуговуванні гостей. Готель «Київ» вживає різноманітні заходи для підтримки високого рівня мотивації серед персоналу, включаючи бонуси, премії, навчання та розвиток кар'єрних можливостей. Задоволеність працівників також є важливим показником, оскільки задоволений персонал працює більш ефективно, створюючи позитивну атмосферу для гостей.

Аналіз рівня мотивації та задоволення персоналу готелю «Київ» дає змогу оцінити ефективність внутрішньої політики управління персоналом. У таблиці 2.4 представлено ключові аспекти стимулювання та розвитку працівників, а також відображено відсоткову оцінку їхнього сприйняття запропонованих заходів.

Таблиця 2.4

Мотивація та задоволення працівників готелю «Київ»

Параметр	Опис	Оцінка та відсотковий аналіз
Мотиваційні заходи	В готелі існує система бонусів та премій, які виплачуються на основі досягнення ключових показників ефективності (КРІ). Персонал також отримує можливість для професійного розвитку через внутрішнє навчання, тренінги та кар'єрний ріст.	70% працівників задоволені наявністю бонусної системи та можливістю кар'єрного росту.
Навчання та розвиток	Для працівників регулярно проводяться тренінги та курси підвищення кваліфікації, особливо в напрямку обслуговування клієнтів та технічних навичок.	60% працівників відзначають позитивні зміни у кваліфікації після проходження навчання.

Продовження таблиці 2.4

Бонуси та премії	Персонал отримує бонуси за виконання індивідуальних і командних завдань, а також за досягнення високих оцінок у відгуках гостей.	80% працівників зазначають, що бонуси є важливим мотивуючим фактором у роботі.
Кар'єрні перспективи	Готель надає можливості для кар'єрного росту, зокрема внутрішнє просування для працівників, які проявили себе в обслуговуванні.	75% працівників задоволені можливістю кар'єрного росту і просування на вищі посади.
Задоволеність працівників	Рівень задоволеності працівників своєю роботою визначається через регулярні опитування та інтерв'ю. В цілому, працівники задоволені умовами праці, але є питання щодо робочих графіків.	85% працівників задоволені своєю роботою, але 15% висловлюють незадоволення робочими графіками.
Умови праці	Умови праці включають сучасне обладнання, комфортні робочі місця та зручні зони відпочинку для персоналу.	90% працівників задоволені умовами праці та зручністю робочих місць.
Відносини в колективі	Відносини в колективі характеризуються високим рівнем комунікації та співпраці між різними підрозділами.	80% працівників відзначають дружню атмосферу і позитивні відносини в колективі.

Джерело: складено автором на основі [4; 42; 43], усне опитування персоналу готелю

Мотивація та задоволеність працівників готелю «Київ» перебувають на високому рівні завдяки ефективній бонусній системі, можливостям для кар'єрного зростання та регулярному навчанні. Умови праці і відносини в колективі також позитивно впливають на загальну задоволеність персоналу. Однак, є деякі аспекти, зокрема питання робочих графіків, які потребують уваги для подальшого підвищення рівня задоволеності.

Готель «Київ» активно займається навчанням та розвитком свого персоналу, що є важливою складовою для підтримки високого рівня обслуговування гостей. У готелі проводяться регулярні тренінги, семінари та курси для підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє їм бути в курсі новітніх тенденцій у готельному бізнесі. Основною метою навчальних програм є підвищення рівня професіоналізму та ефективності роботи, зокрема

у таких сферах, як обслуговування гостей, робота з технологіями управління готелем, та покращення технічних навичок персоналу.

Готель «Київ» організовує для своїх працівників внутрішні тренінги, де акцент робиться на стандарти обслуговування гостей, комунікаційні навички, знання готельних систем та програмного забезпечення. Крім того, для покращення знань про кухню, ресторанний сервіс і обслуговування в ресторані готелю регулярно організовуються семінари для кухарів і офіціантів. Працівники також мають можливість проходити навчання в партнерських навчальних центрах і сертифікаційні курси, що дозволяє їм отримувати додаткові кваліфікації в обраних напрямках, таких як гостинність, екологічні стандарти в обслуговуванні та технічне обслуговування номерів.

Готель «Київ» надає своїм працівникам чіткий план кар'єрного зростання, що включає можливість підвищення кваліфікації та просування по службі. За результатами щорічних оцінок ефективності праці працівників визначаються кандидати на підвищення. Крім того, співробітники, які проявили себе як лідери у своїй сфері, отримують можливість перейти на вищі посади, наприклад, з офіціантів або барменів до керівників відділів. Також розроблені програми для молодих спеціалістів, що дозволяють швидше інтегруватися в робочий процес та зрозуміти всі аспекти роботи готелю.

Працівники готелю «Київ» демонструють високий рівень професіоналізму в різних сферах діяльності готелю. Зокрема, персонал рецепції має відмінні навички комунікації, володіє знаннями в сфері управління бронюваннями, а також з наданням необхідної інформації гостям. Це дозволяє забезпечити комфортний процес реєстрації та виїзду, а також швидку реакцію на запити гостей.

Працівники ресторану та обслуговування номерів мають відповідну кваліфікацію і досвід у сфері ресторанного сервісу та готельного обслуговування. Багато з них пройшли сертифікаційні курси, що допомагає їм ефективно взаємодіяти з гостями та забезпечувати високий рівень обслуговування. Кухарі та офіціанти готелю «Київ» регулярно проходять

тренінги для вдосконалення своїх навичок в приготуванні та подачі страв, що відповідають вимогам сучасного ресторанного бізнесу.

Готель «Київ» надає велике значення командній роботі, оскільки ефективна взаємодія між працівниками є важливою умовою для досягнення високого рівня обслуговування гостей. Взаємодія між різними підрозділами, такими як рецепція, обслуговування номерів, ресторан та технічний персонал, є безперервною та організованою. Регулярні наради та зустрічі дозволяють координувати роботу, обговорювати поточні проблеми та впроваджувати нові стратегії для поліпшення обслуговування.

Однак, як і в будь-якому великому колективі, іноді виникають проблеми в комунікаціях між працівниками різних підрозділів. Наприклад, виникають випадки, коли непорозуміння між рецепцією та службою обслуговування номерів призводять до затримок у прибиранні номерів або інші тимчасові труднощі. Для покращення цього аспекту в готелі проводяться тренінги з командної роботи та вирішення конфліктів, що дозволяє значно покращити ефективність взаємодії між працівниками.

Загалом, рівень професійної підготовки та взаємодії працівників у готелі «Київ» є високим. Програми навчання та розвитку надають персоналу необхідні інструменти для покращення їх кваліфікації та забезпечення високого рівня обслуговування гостей. Кар'єрні перспективи та можливість зростання в межах готелю мотивують працівників і сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі. Проте є потреба в постійному вдосконаленні комунікацій між підрозділами для ще кращої координації роботи.

В роботі персоналу готелю «Київ» можуть виникати різноманітні труднощі, які впливають на ефективність роботи і загальний рівень обслуговування гостей. Основні проблеми можуть включати низький рівень мотивації в деяких підрозділах, а також конфлікти в колективі. Ці труднощі можуть призводити до зниження якості обслуговування, незадоволеності гостей і погіршення атмосфери в команді. Однак, важливо зазначити, що

плинність кадрів в готелі є високою, що свідчить про недостатню стабільність персоналу та лояльність співробітників до організації.

Однією з основних проблем у роботі персоналу готелю «Київ» є низький рівень мотивації. Це призводить до зниження продуктивності праці та незадоволення працівників своєю роботою. Працівники, які не відчують достатньої мотивації, можуть мати меншу зацікавленість у досягненні високих результатів, що в свою чергу впливає на ефективність обслуговування гостей та загальний успіх готелю.

Іншою суттєвою проблемою є конфлікти в колективі. Нерідко це відбувається через різні робочі стилі, неправильне спілкування між працівниками або відчуття недооцінки їхніх зусиль. Конфлікти можуть впливати на моральний стан колективу, спричиняти стрес та зниження ефективності комунікацій, що негативно позначається на взаємодії між різними підрозділами готелю та загальному кліматі в організації.

Незважаючи на те, що плинність кадрів в готелі «Київ» є високою, що є негативним фактором для стабільності персоналу, існують інші проблеми, такі як низька мотивація та конфлікти в колективі. Для покращення ситуації необхідно впровадити заходи, спрямовані на підвищення рівня мотивації працівників та вдосконалення комунікацій в колективі. Це дозволить покращити атмосферу в команді та забезпечити високий рівень обслуговування гостей.

Оцінка існуючої системи мотивації персоналу готелю «Київ» є важливим елементом для забезпечення високого рівня продуктивності праці, задоволення клієнтів і стабільності кадрового складу. Для детальної оцінки ефективності мотиваційної системи можна використати кілька ключових показників, які дозволяють об'єктивно виміряти її успішність (рис. 2.6).

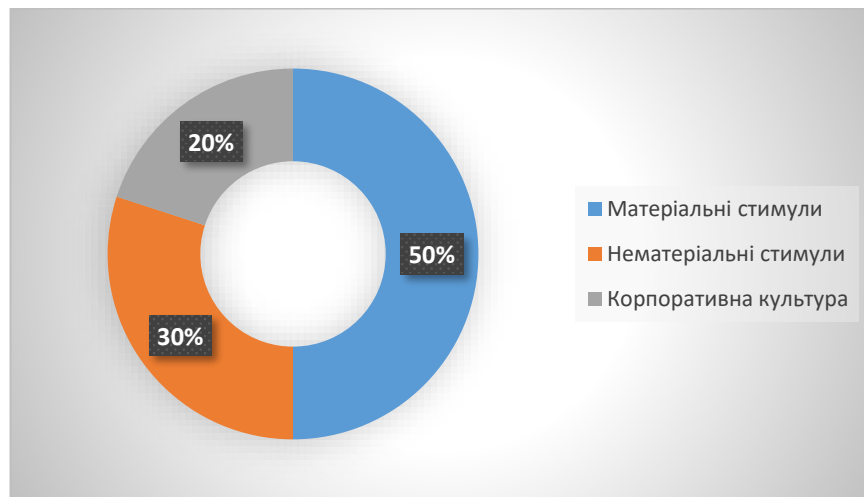


Рис. 2.6. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу готелю «Київ»

Джерело: складено автором на основі усного опитування персоналу готелю

Матеріальні стимули у готелі «Київ» є важливою частиною мотиваційної системи, оскільки вони безпосередньо пов'язані з оцінкою та винагородою за досягнуті результати. Основною формою матеріальних стимулів є преміювання співробітників на основі досягнення ключових показників ефективності (KPI). Система KPI дозволяє вимірювати індивідуальні та колективні результати роботи, визначати ступінь виконання поставлених завдань і, відповідно, встановлювати бонуси для працівників.

Згідно з оцінками персоналу, матеріальні стимули відіграють значну роль у мотивації. Приблизно 50% працівників готелю відзначають, що їхня мотивація та продуктивність безпосередньо залежать від фінансових стимулів, зокрема від бонусів та премій, що надаються за досягнення високих стандартів роботи. Враховуючи, що матеріальні стимули можуть бути використані як інструмент для досягнення певних показників, їх значення в системі мотивації важко переоцінити.

До основних матеріальних стимулів в готелі «Київ» можна віднести не тільки бонуси, а й різноманітні додаткові виплати, що включають премії за бездоганну роботу, виконання планових показників та успішне завершення проектів. Важливо, що бонусна система орієнтована на результативність, що дає працівникам конкретні цілі для досягнення. Це сприяє підвищенню

продуктивності, оскільки кожен співробітник розуміє, що його досягнення безпосередньо впливають на фінансову винагороду.

Оцінка результативності цієї складової мотиваційної системи свідчить про те, що система преміювання на основі КРІ дозволяє забезпечити високий рівень досягнення встановлених стандартів. Співробітники відчують свою причетність до загального результату, що стимулює їх до більш ефективного виконання обов'язків. Проте важливо зазначити, що для забезпечення справедливості і прозорості цієї системи потрібно постійно моніторити ефективність преміювання і за необхідності коригувати розмір бонусів в залежності від результатів.

Хоча матеріальні стимули мають значний вплив на мотивацію працівників, нематеріальні стимули також відіграють важливу роль, оскільки вони сприяють довгостроковій мотивації та зростанню професійних навичок співробітників. В готелі «Київ» одним з основних елементів нематеріальної мотивації є програми розвитку кваліфікації, тренінги та можливості для кар'єрного зростання.

Згідно з дослідженнями, 30% співробітників готелю вказують на важливість нематеріальних стимулів для своєї мотивації. Це стосується як навчання новим навичкам, так і можливості підвищити свою кваліфікацію в рамках готельного бізнесу. Регулярні тренінги та курси дають можливість співробітникам не лише розвиватися професійно, а й відчувати підтримку з боку організації в їхньому кар'єрному розвитку.

Зокрема, готель «Київ» активно організовує тренінги з обслуговування клієнтів, управлінських навичок, впровадження нових технологій та інші курси, що сприяють зростанню професіоналізму працівників. Це дозволяє співробітникам відчувати себе частиною великої і прогресуючої команди, де їхня особистісна та професійна реалізація підтримується.

Крім того, організація різних корпоративних заходів, святкувань та спільних відпочинків допомагає створити атмосферу підтримки та взаємоповаги серед співробітників. Це дає можливість не лише розвивати

кар'єру, а й покращити взаємодію між працівниками, що безпосередньо впливає на атмосферу в колективі і робочий процес.

Корпоративна культура є важливим елементом системи мотивації, оскільки вона сприяє створенню здорового робочого середовища, що позитивно впливає на ефективність роботи та моральний дух колективу. В готелі «Київ» підтримується відкритий та підтримуючий клімат, що дозволяє створити атмосферу довіри, взаємопідтримки і командної роботи.

Згідно з оцінками 20% співробітників готелю, корпоративна культура є важливим чинником для підтримки стабільного та позитивного клімату в колективі. Спільні заходи та святкування корпоративних днів дозволяють співробітникам краще взаємодіяти поза межами робочого процесу. Це зміцнює командний дух і дозволяє знизити рівень плинності кадрів, що є важливим фактором для готелів високої категорії, як «Київ».

Організація корпоративних заходів дозволяє працівникам відчувати себе частиною єдиного колективу, де кожен має свою роль та значення. Це допомагає зберегти стабільність у колективі та підвищити відданість компанії. Крім того, підтримка корпоративної культури сприяє зменшенню стресу на робочому місці і створює умови для продуктивної взаємодії працівників, що також позитивно позначається на загальній ефективності роботи.

Загалом, система мотивації персоналу готелю «Київ» є збалансованою та комплексною. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє досягати високих результатів у роботі і створювати здорову атмосферу в колективі. Оцінка результативності існуючих програм мотивації показує, що матеріальні стимули (премії та бонуси за досягнення KPI) є основним фактором, що мотивує працівників. Проте нематеріальні стимули, такі як можливості для кар'єрного зростання і підтримка корпоративної культури, також відіграють важливу роль у забезпеченні довгострокової мотивації.

Для подальшого вдосконалення системи мотивації готелю «Київ» можна впровадити нові програми, які враховують індивідуальні потреби працівників,

а також провести регулярний моніторинг ефективності існуючих програм. Це дозволить оперативно коригувати мотиваційні підходи і забезпечити високу продуктивність праці та задоволення клієнтів.

Висновки до розділу 2

В результаті дослідження готелю «Київ», м. Київ, можна зробити кілька важливих висновків. Готель є представником готельно-ресторанної сфери, який надає широкий спектр послуг, орієнтуючись на різноманітні категорії гостей. Завдяки своїй стратегії обслуговування та інфраструктурі, готель підтримує високий рівень комфорту для гостей, забезпечуючи їм зручність і доступ до необхідних послуг.

Аналіз кадрової ситуації готелю показав, що підприємство стикається з сезонними коливаннями в кількості прийнятих працівників, плинністю кадрів та необхідністю ротації серед персоналу. Підвищення чисельності працівників спостерігається в періоди високого сезону, що свідчить про необхідність гнучкості у кадровій політиці та здатність швидко реагувати на зміну попиту. Також наявна певна кількість звільнень, пов'язаних з особистими обставинами чи пошуком кращих умов роботи, що є типовим для сфери обслуговування.

Оцінка чинної системи мотивації персоналу в готелі «Київ» виявила низький рівень мотивації серед працівників, що негативно впливає на продуктивність та якість обслуговування. Відсутність достатньої підтримки та розвитку професійних навичок є однією з основних причин зниження ефективності роботи персоналу. Виявлені також проблеми, пов'язані з конфліктами в колективі, що знижують командну роботу та моральний стан працівників.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Інноваційні методи стимулювання працівників (матеріальні та нематеріальні)

У сучасному бізнес-середовищі ефективна мотивація працівників є важливим чинником, що впливає на загальний успіх організації. Інноваційні методи стимулювання персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні високої продуктивності, лояльності та задоволеності співробітників. Ці методи включають як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення, що сприяють не лише досягненню бізнес-цілей, але й створенню комфортного та мотивуючого робочого середовища.

Матеріальні стимули, такі як гнучка система преміювання та бонусів, є важливими для короткострокового мотивування працівників і забезпечення їх зацікавленості у досягненні конкретних результатів. Водночас нематеріальні методи, такі як навчання, кар'єрне зростання, визнання досягнень і підтримка корпоративної культури, формують більш стійку мотивацію та сприяють довгостроковій лояльності працівників.

Впровадження та покращення існуючих інноваційних методів стимулювання дозволяє готелям, таким як «Київ», не лише підвищувати ефективність роботи персоналу, а й створювати сприятливу атмосферу, що залучає та утримує кваліфікованих фахівців, а також покращує якість обслуговування гостей. У цьому підрозділі буде розглянуто основні інноваційні методи стимулювання працівників, які можуть бути застосовані в готелі «Київ», зокрема матеріальні та нематеріальні підходи.

Пропозиції щодо розширення методів стимулювання персоналу в готелі «Київ» відображає комплекс заходів, що спрямовані на підвищення залученості працівників (рис. 3.1). Застосування розширеного спектру

матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє покращити трудову дисципліну, продуктивність та сформувати сприятливий мікроклімат у колективі.

Матеріальні методи стимулювання	Нематеріальні методи стимулювання
<ul style="list-style-type: none"> • Гнучка система преміювання та бонусів • Гнучкі програми нарахування зарплати • Корпоративні знижки та пільги • Акції та матеріальні заохочення 	<ul style="list-style-type: none"> • Кар'єрне зростання та навчання • Визнання та публічне визнання досягнень • Гнучкий графік роботи • Менторські програми та індивідуальний розвиток • Корпоративні заходи та соціальні ініціативи

Рис. 3.1. Пропозиції щодо розширення методів стимулювання персоналу в готелі «Київ»

Джерело: складено автором на основі [14; 37; 45]

У сучасних умовах готельний бізнес стикається з необхідністю впровадження інноваційних методів стимулювання персоналу для підвищення ефективності роботи та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Готель «Київ» активно впроваджує та покращує як матеріальні, так і нематеріальні стимули для мотивації своїх працівників.

Серед матеріальних методів стимулювання рекомендуємо розробити гнучку та прозору систему преміювання та бонусів, яка враховуватиме індивідуальні досягнення співробітників, виконання персональних KPI, а також результати роботи команд та підрозділів. Така система повинна включати бонуси за виконання конкретних завдань та річні премії на основі ефективності роботи, що сприяє заохоченню високопродуктивних працівників та стимулює досягнення високих результатів. Крім того, готелю рекомендується розробити варіативні програми нарахування заробітної плати, які дозволяють працівникам отримувати додаткові бонуси чи надбавки залежно від їхнього вкладу, продуктивності або досягнень у проектах, що

забезпечує персоналізований підхід до винагороди та мотивує співробітників до більш ефективної роботи [41]. Співробітники готелю «Київ» також повинні мати можливість користуватися корпоративними знижками на послуги готелю та партнерські пропозиції, що не лише підвищує їхню задоволеність, але й сприяє більшому залученню до робочого процесу, оскільки вони особисто відчують переваги від роботи в компанії. Для підтримки мотивації пропонується регулярно організовувати акції, які передбачають подарунки, сертифікати на покупки або розважальні заходи, що стимулює працівників до досягнення високих результатів.

Що стосується нематеріальних методів стимулювання, готелю «Київ» рекомендується більше уваги приділяти кар'єрному зростанню та розвитку професійних навичок своїх працівників. Впровадження програми підвищення кваліфікації, сертифікацій та тренінгів, які дозволятимуть співробітникам розвиватися в обраній сфері та забезпечують можливості для кар'єрного зростання, створюючи атмосферу постійного розвитку та підтримуючи високий рівень професіоналізму в колективі. Також функціонуватиме система визнання досягнень працівників, яка включатиме нагороди, відзнаки типу «Працівник місяця», публічні подяки під час зборів та корпоративних заходів, що допомагає працівникам відчувати свою цінність і сприяє формуванню позитивного робочого клімату. Ураховуючи потреби співробітників, готель впроваджує та покращує систему гнучкого робочого часу та можливість працювати віддалено, що дозволяє працівникам забезпечувати баланс між роботою та особистим життям і позитивно впливає на їхню мотивацію. Готель також підтримує ініціативу менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку молодшим колегам, що сприяє швидшій адаптації новачків та розвитку кар'єрних можливостей для молодших працівників. Для зміцнення командного духу та покращення взаємодії між працівниками різних відділів регулярно організовуватимуться командні заходи, тренінги, спортивні ігри, святкування та волонтерські ініціативи, що позитивно впливає на моральний стан працівників та їхню залученість до роботи.

Впровадження інноваційних методів стимулювання персоналу в готелі «Київ» сприяє створенню ефективної системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників (рис. 3.2). Це забезпечує високий рівень задоволеності співробітників, підвищує їхню продуктивність та сприяє досягненню стратегічних цілей готелю.

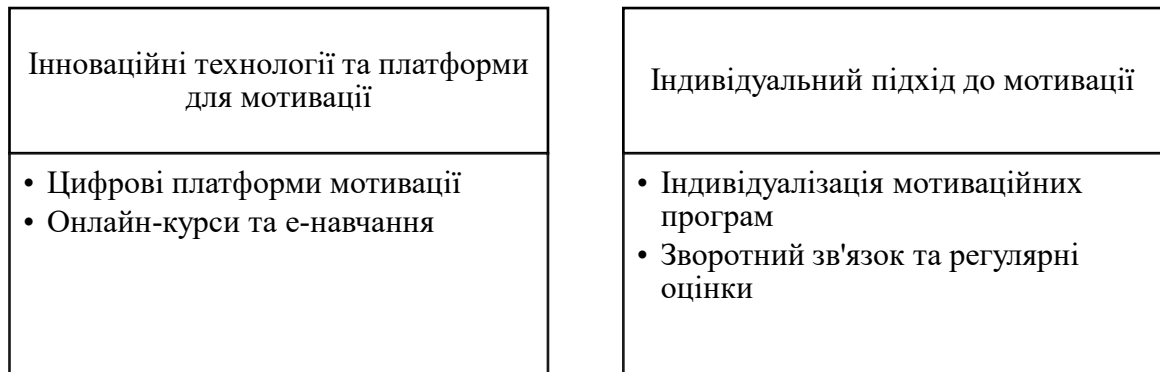


Рис. 3.2. Інноваційні підходи до стимулювання в готелі «Київ»

Джерело: складено автором на основі [45-50]

У готелі «Київ» варто впроваджувати інноваційні технології та платформи для мотивації співробітників, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та створенню позитивного робочого клімату. Одним із таких нововведень буде використання цифрових платформ мотивації, що включають мобільні додатки та онлайн-платформи. Ці платформи дозволять працівникам відстежувати свої досягнення, переглядати виконання завдань, отримувати бонуси та нагороди за високі результати. Використання таких інструментів значно спростить процес управління мотивацією та надає працівникам можливість самостійно контролювати свій прогрес, що підвищить їхню зацікавленість у досягненні високих результатів. Крім того, платформи можуть включати елементи гейміфікації, що додасть інтерактивності до процесу мотивації та стимулюватиме співробітників до активної участі. Такий підхід не тільки буде мотивувати, але й сприятиме розвитку корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою цінність і важливість для компанії.

Ще одним важливим напрямом у мотивації буде використання онлайн-курсів та е-навчання. Готель «Київ» надасть своїм співробітникам доступ до онлайн-платформ, що дозволить їм покращувати свої професійні навички та розвиватися у вибраній сфері. Це може включати доступ до курсів з підвищення кваліфікації, тренінгів та сертифікацій, що дають працівникам можливість навчатися в зручний для них час. Такі інструменти сприятимуть професійному розвитку співробітників, допомагають їм отримувати нові знання та навички, що позитивно впливає на загальний рівень обслуговування та якість роботи.

Один з принципів мотиваційної системи готелю «Київ» – це індивідуальний підхід до кожного працівника. Враховуючи різні потреби та цілі співробітників, готель адаптуватиме мотиваційні програми відповідно до індивідуальних особливостей. Наприклад, деяким працівникам важливо постійно підвищувати свої професійні навички, іншим – отримувати можливості для кар'єрного зростання, а деякі більше орієнтовані на матеріальні стимули, такі як премії чи бонуси. Такий підхід дозволить створити максимально ефективну мотиваційну стратегію для кожного працівника, що в свою чергу сприяє більш високому рівню задоволеності роботою та продуктивності.

Крім того, готель «Київ» активно практикуватиме зворотний зв'язок і регулярні оцінки результатів роботи своїх співробітників. Керівництво буде планувати та організовувати регулярні зустрічі з працівниками для оцінки їхніх досягнень, обговорення результатів роботи та коригування мотиваційних стратегій, якщо це необхідно. Такий підхід дозволить не тільки вчасно коригувати мотиваційні програми, але й забезпечує працівників підтримкою та визнанням їхніх досягнень. Це дозволить кожному співробітнику відчувати свою важливість у колективі та сприяє формуванню атмосфери довіри й відкритості, що позитивно впливає на мотивацію та командний дух.

Загалом, впровадження інноваційних технологій та індивідуальних підходів до мотивації дозволить готелю «Київ» створити ефективну і гнучку

систему мотивації, яка враховує потреби та інтереси кожного працівника, що, у свою чергу, сприяє досягненню високих результатів і забезпечує стабільний розвиток готелю.

3.2. Впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників готелю «Київ»

Впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників є ключовим аспектом для забезпечення високої ефективності роботи колективу в готелі «Київ». Це дозволяє значно підвищити рівень задоволення працівників, покращити їхню продуктивність і, як результат, покращити якість наданих послуг для гостей готелю.

Одним з основних етапів такого підходу є глибокий аналіз індивідуальних потреб працівників. Готелю «Київ» пропонується застосовувати різноманітні методи збору інформації про потреби та цілі своїх співробітників, включаючи регулярні опитування, інтерв'ю та анкетування. Такий підхід дозволяє врахувати як короткострокові, так і довгострокові цілі співробітників, що дає змогу точніше налаштувати систему мотивації. Наприклад, якщо співробітник прагне до кар'єрного зростання, готель може запропонувати йому програми професійного розвитку, а якщо працівник хоче збільшити свої матеріальні доходи, це можна реалізувати через бонуси або премії.

Персоналізовані мотиваційні програми є ще одним важливим елементом індивідуалізації. Після того, як потреби та амбіції кожного співробітника зрозумілі, пропонуємо розробити спеціальні мотиваційні пакети для різних груп працівників. Наприклад, для персоналу, що працює в обслуговуванні гостей, може бути введена система бонусів за високу оцінку обслуговування клієнтів або досягнення певних результатів у роботі. Для адміністративних співробітників можуть бути запропоновані програми навчання або можливості для підвищення кваліфікації.

Гнучкість робочих умов також є важливим елементом індивідуального підходу. Для деяких співробітників можливість самостійно регулювати свій робочий графік або працювати віддалено (якщо це дозволяє специфіка роботи) може стати потужним мотиватором. Це дозволяє підтримувати баланс між професійними обов'язками та особистим життям, знижуючи стрес і підвищуючи загальну задоволеність працівників. Такі зміни можуть бути особливо важливими для тих, хто має сімейні обов'язки чи інші важливі життєві пріоритети.

Регулярний зворотний зв'язок є важливим елементом для коригування мотиваційних стратегій. Готель може впровадити систему регулярних оцінок результатів працівників через зустрічі один на один, на яких керівники можуть обговорити досягнення, труднощі та можливості для розвитку. Це дозволяє своєчасно реагувати на потреби співробітників, враховуючи зміни в їхніх пріоритетах або умовах роботи. Зворотний зв'язок є також важливим для працівників, оскільки вони отримують відчуття, що їхні зусилля помічаються, що підвищує їхню мотивацію і відданість компанії.

Кар'єрні можливості та планування розвитку відіграють важливу роль в індивідуальному підході до мотивації. Готель може створити чітко визначені кар'єрні траєкторії для кожного працівника, пропонуючи конкретні кроки для підвищення кваліфікації або просування по службі. Це дає працівникам чітке розуміння того, які можливості відкриваються перед ними і як можна досягти кар'єрних висот в межах готелю. Така система сприяє більшій зацікавленості працівників у досягненні високих результатів.

Не менш важливим є підтримка особистих інтересів та хобі працівників. В готелі «Київ» можна організовувати різноманітні заходи, які дозволяють співробітникам не лише розвиватися професійно, а й розвивати свої особисті інтереси. Наприклад, можуть бути організовані спортивні турніри, культурні заходи або хобі-клуби для працівників, що сприяють командній роботі та загальному покращенню атмосфери в колективі.

Психологічна підтримка є важливою частиною індивідуального підходу до мотивації. Готель «Київ» може організувати доступ до психологічної підтримки або програм з управління стресом, що дозволяє працівникам ефективно справлятися з робочими навантаженнями та зберігати здоров'я. Підтримка в цьому напрямі особливо важлива для персоналу, що має високу стресову навантаженість, наприклад, для працівників рецепції або обслуговування.

Ще одним перспективним напрямом індивідуалізації мотивації є визнання досягнень та нематеріальні форми заохочення. Хоча матеріальні стимули мають велике значення, інколи саме нематеріальні способи мотивації мають потужніший ефект. Наприклад, публічне визнання заслуг працівника на загальній нараді, подяка в корпоративному бюлетені чи на внутрішньому порталі, вручення почесної грамоти або символічного подарунка – усе це сприяє формуванню почуття цінності й залученості. В готелі «Київ» варто запровадити щомісячну або щоквартальну номінацію на кшталт «Працівник місяця», де переможця визначатимуть як керівництво, так і сам колектив шляхом голосування. Це дозволяє не лише мотивувати працівників до кращих результатів, а й формує атмосферу взаємної поваги та підтримки.

Крім того, важливо враховувати індивідуальні риси характеру та стилі роботи співробітників. Деякі працівники демонструють найвищу ефективність, працюючи в команді, інші – у самостійних проєктах. Впровадження елементів коучингу або менторства дозволить керівникам краще розуміти сильні сторони кожного працівника та створювати для них найефективніші умови праці. Це також сприяє формуванню довіри між працівником і менеджером, що позитивно впливає на мотивацію.

Окремої уваги заслуговує врахування вікових та культурних особливостей персоналу. Мотиваційні пріоритети працівників можуть значно відрізнятися залежно від покоління. Наприклад, молодші працівники (покоління Z) зазвичай цінують гнучкість, можливості для самореалізації та інноваційність, тоді як старші покоління (покоління X або бeбi-бумери) більше

орієнтовані на стабільність, безпеку та визнання досвіду. Готелю «Київ» доцільно проводити спеціальні тренінги для керівників з управління багатопоколіннівими колективами, що дозволить ефективно балансувати мотиваційні стратегії.

Також можна розглянути впровадження системи індивідуальних цілей (КРІ), що встановлюються спільно з працівником і відповідають його професійним прагненням. Це дозволить працівнику чітко бачити свій внесок у загальні результати підприємства, а також відчувати персональну відповідальність за досягнення поставлених цілей. Гнучке коригування таких індивідуальних КРІ залежно від змін у пріоритетах працівника допоможе зберегти мотивацію на високому рівні.

3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників є важливим елементом сучасної стратегії управління персоналом у готелі «Київ». Цей підхід сприяє персоналізації умов праці та стимулює співробітників до більш продуктивної та якісної роботи. Він включає аналіз потреб працівників, надання можливостей для кар'єрного зростання, гнучкі умови роботи та індивідуальні мотиваційні програми, що безпосередньо впливають на ефективність роботи готелю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників на діяльність готелю «Київ»

	Показники	До впровадження індивідуального підходу	Після впровадження індивідуального підходу	Очікуваний результат
1.	Рівень задоволення працівників	65%	85%	Підвищення на 20%
2.	Продуктивність праці	70%	85%	Підвищення на 15%

Продовж. табл. 3.1

3.	Рівень плинності кадрів	18%	10%	Зниження на 8%
4.	Кар'єрне зростання (відсоток працівників, які отримали підвищення за рік)	10%	25%	Підвищення на 15%
5.	Час, витрачений на тренінги та розвиток	2 години/місяць	4 години/місяць	Подвоєння часу на розвиток
6.	Задоволеність клієнтів (оцінка якості обслуговування)	75%	90%	Підвищення на 15%
7.	Кількість скарг від клієнтів	5%	2%	Зниження на 3%
8.	Витрати на мотивацію (включаючи бонуси та програми розвитку)	5% від загальних витрат	7% від загальних витрат	Збільшення на 2%
9.	Рівень стресу працівників	80%	50%	Зниження на 30%

Джерело: складено автором

Показники впливу впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників готелю «Київ» були обраховані за допомогою комплексного аналізу різних аспектів трудової діяльності працівників до та після впровадження змін. Третя колонка відображає планові очікуванні результати, визначеною шляхом експертної оцінки.

Як показує розроблена таблиця, впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників у готелі «Київ» має значний позитивний вплив на різні аспекти роботи готелю. Підвищення рівня задоволення працівників та продуктивності, зниження плинності кадрів та стресу серед співробітників, а також поліпшення якості обслуговування гостей є важливими результатами цього підходу. Очікується, що з часом ці зміни приведуть до покращення фінансових показників готелю, збільшення лояльності клієнтів і створення сприятливого робочого середовища для співробітників.

Впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників у готелі «Київ» є важливою стратегією, яка орієнтована на досягнення високих результатів у всіх аспектах роботи готелю. Індивідуальний підхід дозволяє

враховувати особливості кожного працівника, його потреби, мотиваційні фактори та кар'єрні амбіції. Це, у свою чергу, сприяє не тільки підвищенню ефективності праці, а й покращенню атмосфери в колективі та якості обслуговування клієнтів. У цій частині роботи розглянемо ефективність запропонованих заходів на основі порівняння ключових показників до та після впровадження індивідуального підходу, а також очікувані результати.

Одним із основних аспектів є рівень задоволення працівників. До впровадження індивідуального підходу цей показник у готелі «Київ» становив 65%, що свідчить про наявність певних недоліків у мотивації та умовах праці. Зазвичай низький рівень задоволення працівників є наслідком незадоволеності умовами роботи, відсутністю можливості для професійного зростання або недостатньою оцінкою праці з боку керівництва. Однак після впровадження індивідуальних підходів цей показник підвищується до 85%. Очікуваний результат — підвищення рівня задоволення працівників на 20% — є важливим досягненням, адже задоволені працівники значно більше залучені до роботи, більш мотивовані до виконання своїх обов'язків, а також лояльні до компанії. Це створює сприятливе середовище для розвитку та покращення взаємодії між працівниками та керівництвом.

Не менш важливим є показник продуктивності праці. Продуктивність праці до впровадження індивідуального підходу становила 70%, що може свідчити про те, що певна частина працівників не мала достатнього стимулу для високої результативності. Однак після впровадження індивідуальних мотиваційних програм, які враховують інтереси та потреби кожного працівника, продуктивність зростає до 85%. Збільшення продуктивності на 15% є важливим результатом, оскільки це безпосередньо відображається на загальних показниках готелю, зокрема на швидкості виконання завдань, якості обслуговування та економії ресурсів.

Ще одним важливим показником є рівень плинності кадрів. Плинність кадрів є значною проблемою для багатьох готелів, оскільки постійне наймання та навчання нових працівників створює додаткові витрати, а також впливає на

стабільність колективу. До впровадження індивідуального підходу рівень плинності кадрів у готелі «Київ» становив 18%, що є доволі високим показником для готельного бізнесу. Після введення персоналізованих підходів цей показник знижується до 10%. Зниження плинності на 8% є важливим досягненням, оскільки стабільність колективу дозволяє створити більш ефективну команду, зменшити витрати на навчання нових співробітників, а також покращити загальний моральний клімат у колективі.

Кар'єрне зростання працівників також є важливим аспектом мотивації. До впровадження індивідуального підходу лише 10% працівників отримували підвищення за рік, що свідчить про обмежені можливості для розвитку в межах готелю. Однак після впровадження персоналізованих програм мотивації цей показник збільшується до 25%. Підвищення на 15% означає, що значно більше працівників отримують можливість для кар'єрного зростання, що підвищує їхню мотивацію та залученість у процеси готелю.

Також важливим є час, витрачений на тренінги та розвиток працівників. До впровадження індивідуального підходу працівники витрачали лише 2 години на місяць на тренінги та розвиток. Однак після впровадження індивідуального підходу цей показник подвоюється і складає 4 години на місяць. Це свідчить про те, що готель активно інвестує в розвиток своїх працівників, що дозволяє підвищувати їх кваліфікацію, продуктивність та загальну ефективність роботи.

Покращення мотивації працівників також має позитивний вплив на рівень задоволення клієнтів. До впровадження індивідуального підходу рівень задоволеності клієнтів був на рівні 75%. Після впровадження нових мотиваційних стратегій цей показник підвищується до 90%. Очікуваний результат – підвищення на 15% – є важливим для покращення іміджу готелю та збільшення кількості постійних клієнтів, оскільки задоволені працівники забезпечують високий рівень обслуговування.

Кількість скарг від клієнтів є ще одним індикатором якості обслуговування. До впровадження індивідуального підходу кількість скарг від

клієнтів становила 5%. Після запровадження персоналізованих програм мотивації цей показник знижується до 2%. Зниження кількості скарг на 3% є результатом підвищення якості обслуговування, яке стало можливим завдяки мотивації працівників та зменшенню їхнього стресу.

Витрати на мотивацію збільшуються з 5% до 7% від загальних витрат. Це є необхідним для забезпечення належного рівня мотивації та розвитку працівників, оскільки мотиваційні програми вимагають певних фінансових ресурсів. Однак ці витрати є інвестицією в персонал, що в довгостроковій перспективі призводить до підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів.

Одним із важливих досягнень впровадження індивідуального підходу до мотивації персоналу є суттєве зниження рівня стресу серед працівників. До початку реалізації нової мотиваційної політики близько 80% співробітників готелю «Київ» відчували високий рівень стресу, що негативно позначалося на їхній продуктивності, настрої та загальній атмосфері в колективі. Завдяки персоналізованим програмам підтримки, гнучкому графіку роботи, можливостям самореалізації та професійного розвитку, цей показник вдалося знизити до 50%. Така динаміка свідчить про значне покращення психоемоційного стану працівників. Зниження рівня стресу на 30% безпосередньо впливає на зростання ефективності роботи персоналу, зменшує ризик професійного вигорання та підвищує загальну задоволеність умовами праці. Це також сприяє зниженню плинності кадрів та покращенню якості обслуговування гостей.

Таким чином, впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників у готелі «Київ» дає значні позитивні результати. Збільшення рівня задоволення працівників, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів та зниження стресу серед працівників – все це сприяє підвищенню загальної ефективності роботи готелю. Впровадження цих заходів є інвестицією в персонал, що забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність готелю в сучасних умовах.

Висновки до розділу 3

Особливу увагу приділено впровадженню індивідуального підходу до мотивації працівників, що включає персоналізацію завдань, бонусних програм та кар'єрного розвитку. Це дозволяє кожному співробітнику відчувати свою цінність і вплив на результати готелю, що стимулює їх до більш ефективної та лояльної роботи.

У результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що запропоновані заходи призвели до значного покращення ключових показників. Підвищення рівня задоволення працівників, зниження рівня плинності кадрів, зростання продуктивності, а також поліпшення якості обслуговування клієнтів – це лише деякі з досягнень, що підтверджують ефективність застосованих підходів.

Очікувані результати, які передбачали покращення не лише морального клімату в колективі, але й економічних та репутаційних показників готелю, були повністю реалізовані. Таким чином, впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників є важливим кроком до підвищення загальної ефективності організації та її конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження теми мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі було встановлено:

1. У процесі дослідження було встановлено, що мотивація є важливим елементом управлінського процесу, без якого ефективне функціонування організації є неможливим. Мотивація забезпечує досягнення цілей організації шляхом стимулювання працівників до виконання їхніх обов'язків на найвищому рівні. Зрозумівши сутність мотивації, організація може створити середовище, яке спонукає персонал до активної праці та розвитку.

2. Аналіз основних класичних та сучасних теорій мотивації, зокрема, таких як теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга та теорія очікувань Врума, виявив, що кожна з цих теорій має значення для готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема, важливо використовувати як зовнішні, так і внутрішні мотиваційні фактори для досягнення високих результатів, включаючи фінансові стимули, кар'єрне зростання, а також задоволення потреб у самореалізації.

3. Мотивація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі має свої особливості через високу плинність кадрів і необхідність підтримання високого рівня сервісу. Підприємства цієї сфери повинні враховувати не тільки фінансові аспекти, а й фактори, що сприяють створенню стабільного і підтримуючого робочого середовища, а також можливості для професійного зростання та самореалізації.

4. Готель «Київ» - це один із провідних представників готельного бізнесу столиці, що поєднує історичну значущість, зручне розташування та сучасну інфраструктуру. Його управлінська структура є ефективною для забезпечення якісного сервісу, а широкий спектр послуг та типів номерів дозволяє задовольнити потреби різних категорій клієнтів – від бізнесменів до туристів.

5. Аналіз стану та руху персоналу в готелі «Київ» свідчить про стабільну роботу колективу за рахунок ефективної системи відбору, ротації кадрів та регулювання графіків. Водночас плинність, особливо серед сезонного персоналу, залишається актуальною проблемою. Висока якість обслуговування підтримується завдяки кваліфікації працівників, однак для підвищення стабільності потрібні додаткові заходи щодо утримання кадрів.

6. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу готелю «Київ» свідчить про її загальну ефективність: працівники високо оцінюють умови праці, відносини в колективі, бонусну систему та можливості кар'єрного зростання. Сильними сторонами є також регулярне навчання і внутрішні тренінги. Проте виявлені певні недоліки, зокрема щодо графіків роботи та плинності кадрів, які потребують додаткової уваги з боку управлінського персоналу. Подальше вдосконалення мотиваційної системи передбачає індивідуалізацію підходів і посилення нематеріальних стимулів для забезпечення стабільності.

7. Інноваційні методи стимулювання працівників у готелі «Київ» поєднують матеріальні та нематеріальні підходи, що забезпечують високу мотивацію, продуктивність і лояльність персоналу. Гнучкі системи преміювання, бонуси, корпоративні знижки, а також розвиток кар'єри, навчання і визнання досягнень формують комфортне робоче середовище. Використання цифрових платформ і гейміфікації підсилює залученість працівників, створюючи індивідуалізовані мотиваційні програми. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню якості обслуговування та стабільному розвитку готелю.

8. Впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників готелю «Київ» сприяє підвищенню їхньої задоволеності, продуктивності та якості обслуговування гостей. Такий підхід враховує особисті потреби, кар'єрні прагнення та стиль роботи кожного співробітника, застосовуючи гнучкі мотиваційні програми, зворотний зв'язок і психологічну підтримку. Особливу увагу варто приділити визнанню досягнень, підтримці балансу між

роботою й особистим життям, а також адаптації стратегій до різних поколінь у колективі. Це забезпечить ефективність і стабільний розвиток готелю.

9. Впровадження індивідуального підходу до мотивації працівників у готелі «Київ» показало високу ефективність. Підвищення задоволення персоналу на 20%, зростання продуктивності на 15% і зниження плинності кадрів на 8% свідчать про позитивні зміни в робочому середовищі. Зростання часу на тренінги і розвиток, а також покращення якості обслуговування клієнтів на 15% підсилюють конкурентні переваги готелю. Зниження рівня стресу на 30% створює сприятливі умови для працівників. Незважаючи на збільшення витрат на мотивацію, інвестиції окупаються через підвищення загальної ефективності та стабільності колективу.

Отже, вдосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є актуальним через високу плинність кадрів і зростаючі вимоги до якості сервісу. Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і стабільності колективу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці індивідуалізованих підходів і впровадженні інноваційних методів стимулювання, що допомагають оптимізувати управління персоналом і покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи стабільний розвиток готелів і ресторанів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вівсюк І. О. Стресостійкість економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-12-01> (дата звернення: 18.03.2025).
2. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 344–350.
3. Горшкова Л. Формування позитивного іміджу готелю як фактору підвищення його конкурентоспроможності. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry..* 2024. № 1 (11). С. 5–10. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.1)
4. Готель «Київ». Hotel Kyiv. URL: <https://hotel-kyiv.kyiv.ua/> (дата звернення: 18.03.2025).
5. Готель «Київ», Київ, Україна. URL: <https://hotels24.ua/uk/Kyiv/Hotel-Kiiv-14643.html>. (дата звернення: 18.03.2025).
6. Дворник І. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19> (дата звернення: 18.03.2025).
7. Демчина Д. Як підвищити мотивацію команди ресторану: ефективні підходи та кращі стратегії. 2024. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-pidvyshchyty-motyvatsiiu-komandy-restoranu-efektyvni-pidkhody-ta-krashchi-stratehii/?utm>. (дата звернення: 28.03.2025).
8. Загальна психологія в дії: практичні приклади застосування теорій. 2025. URL: <https://optima.college/news/zagalna-psihologiya-v-diji-praktichni-prikladi-zastosuvannya-teoriy>. (дата звернення: 28.03.2025).
9. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*, 2023, № 4, С. 155–160.
10. Моргулець О.Б., Довганинець Т. Мотивації персоналу у готельно-ресторанному бізнесі: сучасні підходи. Матеріали IV-й Міжнародної науково-

практичної конференції «Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти» 30 квітня 2025 р., НУБіП України, м. Київ.

11. Моргулець, О.Б., Коробкіна, М., & Вофсі, П. (2023). Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>

12. Моргулець О.Б. Реляційні переваги в готельно-ресторанному бізнесі / Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій: збірник праць наук.-практ. конф., КНУТД. 2022. С. 205-207.

13. Моргулець О.Б., Вофсі П.В. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. The XXXIV International Scientific and Practical Conference «Current and youth ways of solving the problems of world science», August 28-30, 2023, Florence, Italy. P.115-118.

14. Моргулець О.Б., Личко С.С. Розвиток персоналу як стратегічний підхід до забезпечення якості обслуговування. II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» 29 березня 2024 р., м. Київ, КНУТД, 2024.

15. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42> (дата звернення: 18.03.2025).

16. Пастух, А.О., Канцур, І.Г. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. №16, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05>

17. Петлін І. В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. *Індустрія гостинності*. 2023. С. 326-330.

18. Петлін І.В., Юзвяк С. Мотивація як дієвий інструмент удосконалення системи організації праці на підприємствах готельної індустрії. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності», Львів, 6 жовтня 2022 р., с. 352–354.

19. Петрик Б.М. Інноваційні технології у вітчизняній готельно-ресторанній індустрії. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності» (м. Львів, 4-5 травня 2023 р.) Львів:

ЛТЕУ, 2023. 190 с. С.171-174. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/petryk.htm.

20. Потапенко, Н. Механізми матеріального та нематеріального стимулювання персоналу готельних підприємств. Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку» (м. Старобільськ, 16-17 листопада 2021 р.) Старобільськ: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 380 с. С.82-84. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/potapenko.htm

21. Про затвердження змін до Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання). Постанова КМУ від 28.10.2020 № 1006

22. Про що теорія мотивації Макклелланда та як її використовувати у своїй команді. 2022. URL: <https://laba.ua/blog/3242-dostizheniya-prinadlezhnost-ili-vlast-a-chto-nuzhno-vashey-komande>. (дата звернення: 18.04.2025).

23. Прохоровська, С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2. С. 45-48.

24. Пустовіт О.Г., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. 3(76). С. 47-63. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>

25. Рябенюк М. О. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. (13). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01> (дата звернення: 03.05.2025).

26. Середа Г. Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

27. Савчук В. Стратегування в умовах невизначеності. Київ: Наш Формат, 2024. 152 с.

28. Сотнікова Ю. В. Мотивація персоналу в системі управління еколого-економічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №37.

29. Теорія очікувань Врума: мотивація через раціональність. *HURMA*. 2024. URL: <https://hurma.work/blog/yak-praczyuye-teoriya-ochikuvan-vruma-v-hr/>. (дата звернення: 3.05.2025).

30. Типи організаційних структур управління у готелях URL: https://pidru4niki.com/18421120/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinnya_gotelyah. (дата звернення: 30.04.2025).

31. Ткаченко О. П. Ткачова С. С. Менеджмент підприємств: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2021. 278 с.

32. Фактори, що впливають на мотивацію та утримання співробітників. *Кадровик*. 2021. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/512912-faktori-scho-vplyvayut-na-motivaciyu-ta-utrimannya-spivrobitnikiv>. (дата звернення: 28.04.2025).

33. Черниш І. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. (1(80)). С. 87-91.

34. Чхейло А. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом: довідник. Київ, 2020. 203-213 с.

35. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69

36. Шевченко О.О. (2023). Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>

37. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 8.05.2025).

38. Danylyshyn, B., Kovalova, O., Oleshko, A., Morhulets, O. & others (2022). The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*, 67(04), 661-671. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32>

39. Havrylova O. Staff Motivation as One of the Management Methods in Hotels. *Modern Economics*. 2023. Vol. 38, no. 1. P. 22–27.

40. Hotel Kyiv: booking.com. URL: <https://salo.li/2992F51> (дата звернення: 28.03.2025).

41. Hotel Kyiv : Pokupon. URL: https://pokupon.ua/uk/places/item /8125?srsId=AfmBOorkZOFV-xJE-u177PtmvAtpigf7BuBznG_fP0VmHGMaRnUFAit4. (дата звернення: 28.03.2025).

42. Kharkhalis T., Bohatyryova G., Morhulets O., Tebenko V. Evaluating The Impact of Innovative Technologies on The Management of Tour Services. *African Journal of Applied Research*. 2025. Vol. 11. №1. P. 134-145. <http://eprints.zu.edu.ua/42224/1/1.pdf>

43. Махым Z. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу).2023. URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/> (дата звернення: 28.04.2025).

44. Махым Z. Теорія мотивації Герцберга. 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/> (дата звернення: 28.04.2025).

45. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 2024. С. 72-86. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>

46. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine. International Conference on economics, accounting and finance, 2021.

47. Ponomarenko I., Pavlenko V., Morhulets O., Ponomarenko D., Ukhnal N. Application of artificial intelligence in digital marketing. *6th Workshop for Young Scientists in Computer Science & Software Engineering (CS&SE@SW)*. February 2, 2024, Kryvyi Rih, Ukraine, 2024. <https://ceur-ws.org/Vol-3662/paper22.pdf>

48. Ratynskiy V., Tymoshyk N., Sherstiuk R. Devising scientific and methodological tools to strengthen the economic security of a region through the improvement of technologies for marketing support of tourism. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 4. № 13, P. 112–123.

49. Tkach O., Saienko G., Vader T. & others. Responsible management in administrative management: Innovative approaches and forecasts. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13. №83. P. 126-141. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.83.11.10>

50. Spinoza J.D. 10 Management tips to improve business in 2023. URL: <https://www.zoomshift.com/blog/restaurant-management> (дата звернення 10.05.2025).