



ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут денної освіти

7

Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

Візуальний супровід до кваліфікаційної роботи

***на тему «Удосконалення мотиваційного механізму
управління персоналом
[на прикладі готелю «Асторія» м. Львів]»***

Виконавець роботи: студентка групи ГРС м-21

Кобулей Анастасія Анатоліївна

Науковий керівник: д.т.н., професор Капліна Тетяна Вікторівна

Полтава 2024



Метою дослідження у кваліфікаційній роботі є розробка найбільш ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємства готельного господарства.

Наукова новизна роботи полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні і розробці напрямів мотиваційного механізму управління персоналом, адаптованих до готелю «Асторія»; у впровадженні ефективної системи мотивації персоналу у вигляді комплексної програми [бонуси, винагороди, інші системи визнання та стимули]; у застосуванні гейміфікації для підвищення мотивації і продуктивності праці персоналу.

Кваліфікаційна робота пройшла апробацію. Опубліковано тези у Матеріалах ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет конференції «Наука і молодь в ХХІ сторіччі», з 11 листопада 2023 року. Полтавський університет економіки і торгівлі» на тему: «Напрями удосконалення мотиваційного механізму управління готелем».

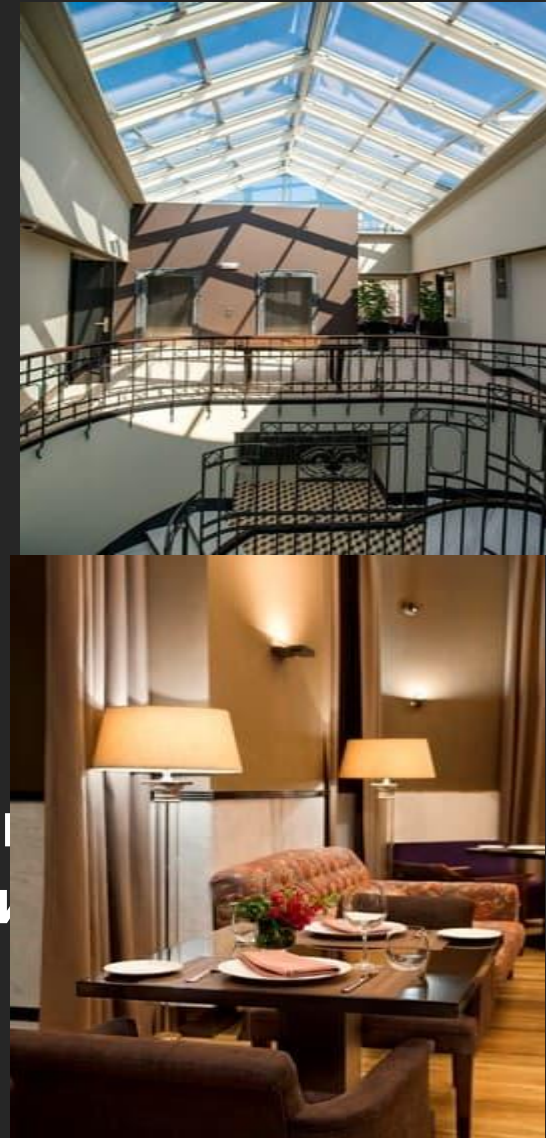


В економічній літературі вчені по-різному підходять до терміну «мотивація».

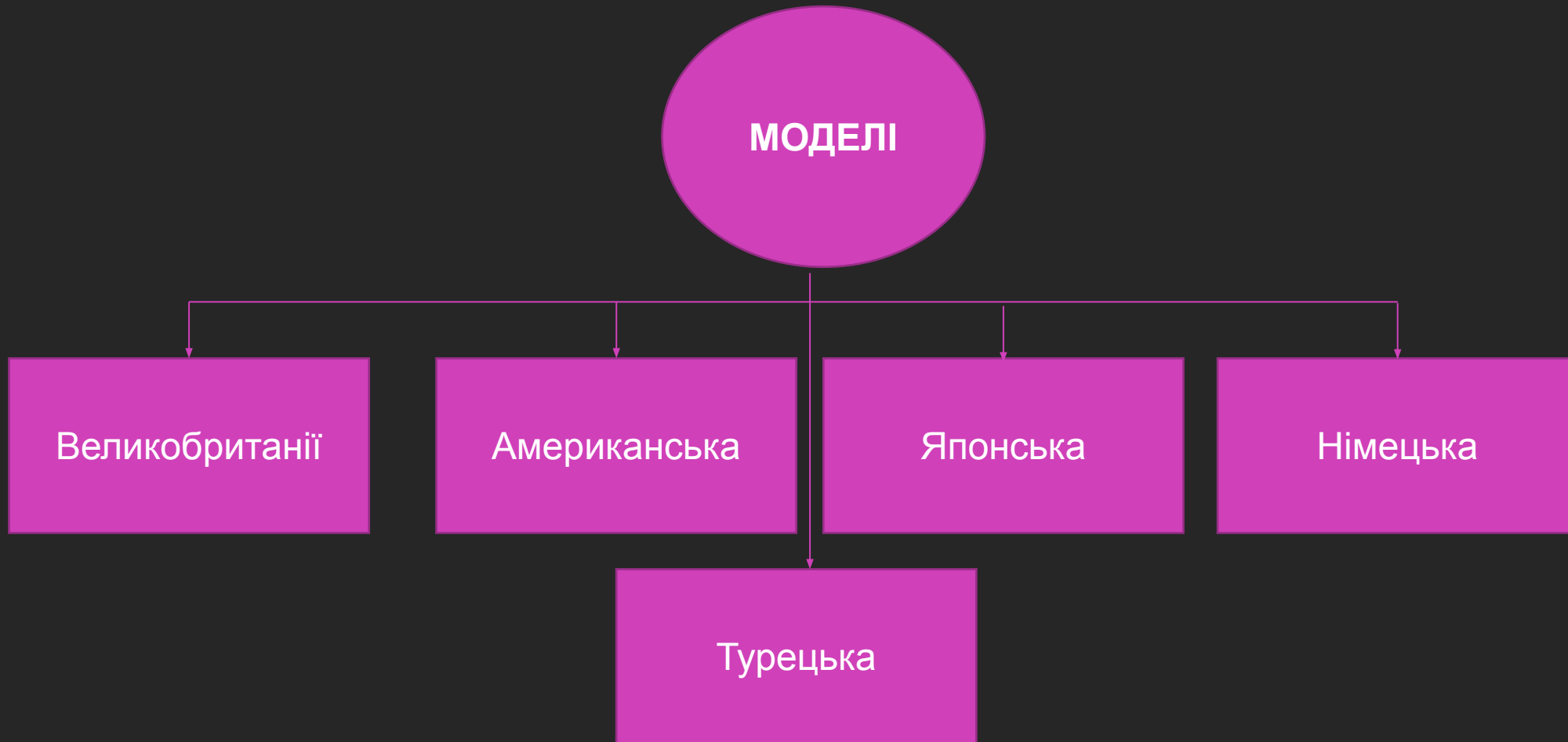
Науковці : Савченко Г. та Збрицька Т., Колот А., Осовська Г., Крушельницька О.

Мотивація – це певна сила, що спонукає людей діяти і досягати поставлених цілей. Також це стимул, що змушує людей наполегливо працювати та підштовхує до успіху. Саме мотивація формує більшість поведінкових реакцій людини, які відповідають за її вчинки .

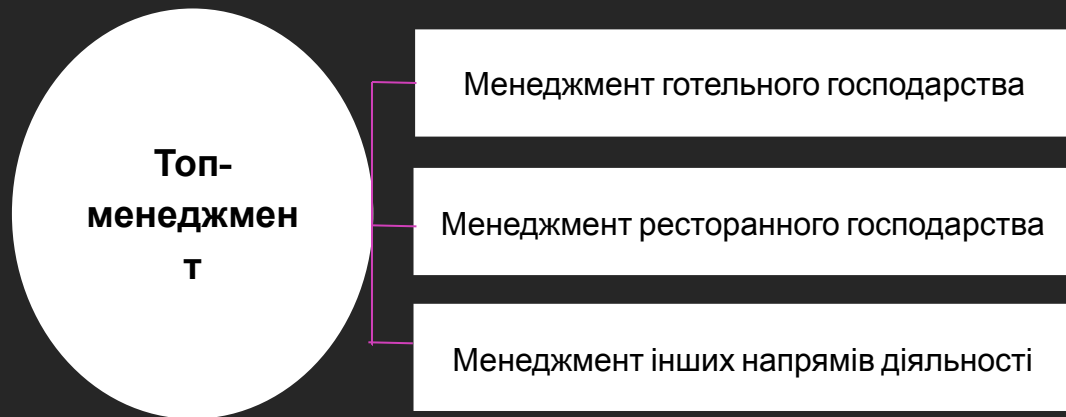
Мотивація – це сукупність причин та чинників, які ініціюють, спрямовують та підтримують поведінку людини у конкретний момент .



Досвід зарубіжних країн з управління мотивацією працівників:



Таблиця 1 – Система міжпосадових коефіцієнтів для розподілу маржинального прибутку за [19]



| Посада | Кількість робочих місць за відповідною посадою $[PM_i]$ | Міжпосадовий коефіцієнт для розподілу маржинального прибутку $[MK_i]$ |
|-----------------|---|---|
| Керів готелюник | 1 | 1 |
| Менеджер... | 1 | 0,9 |
| Працівник ... | 5 | 0,7 |
| Всього | 7 | — |

Рисунок 1 – Організаційна структура системи управління у сфері готельного бізнесу побудовано за [19]

Характеристика індустрії гостинності Львівського

Таблиця 2 – Міжнародні мережі та готелі Львівщини за [31]

| Назва мережі | Готелі |
|--------------------------|---|
| Inter Continental Hotels | Grand Plaza Lviv (м. Львів) |
| Wyndham Hotel Group | Ramada Lviv (м. Львів) |
| Accor Hotels | Ibis Kiev Lviv (м. Львів) |
| Rexin | Rixos-Prykarpatty Resorts (м. Трускавець) |

Таблиця 3 – Національні мережі та готелі Львівщини за [31]

| Назва мережі | Готелі |
|------------------------------|--|
| Premier Hotels and Resorts | Premier Hotel Dnister (м. Львів) |
| Reikarts Hotes Group | Reikarts Дворжець Львів Reikarts Медіваль Львів |
| Royal Hotels and SPA Resorts | Royal Grand Hotels, Geneva, Cezar, Promenad (м. Трускавець) |
| Джем | Джем Джем (м. Львів) Джем (м. Трускавець) Джем (с. Раковець) |



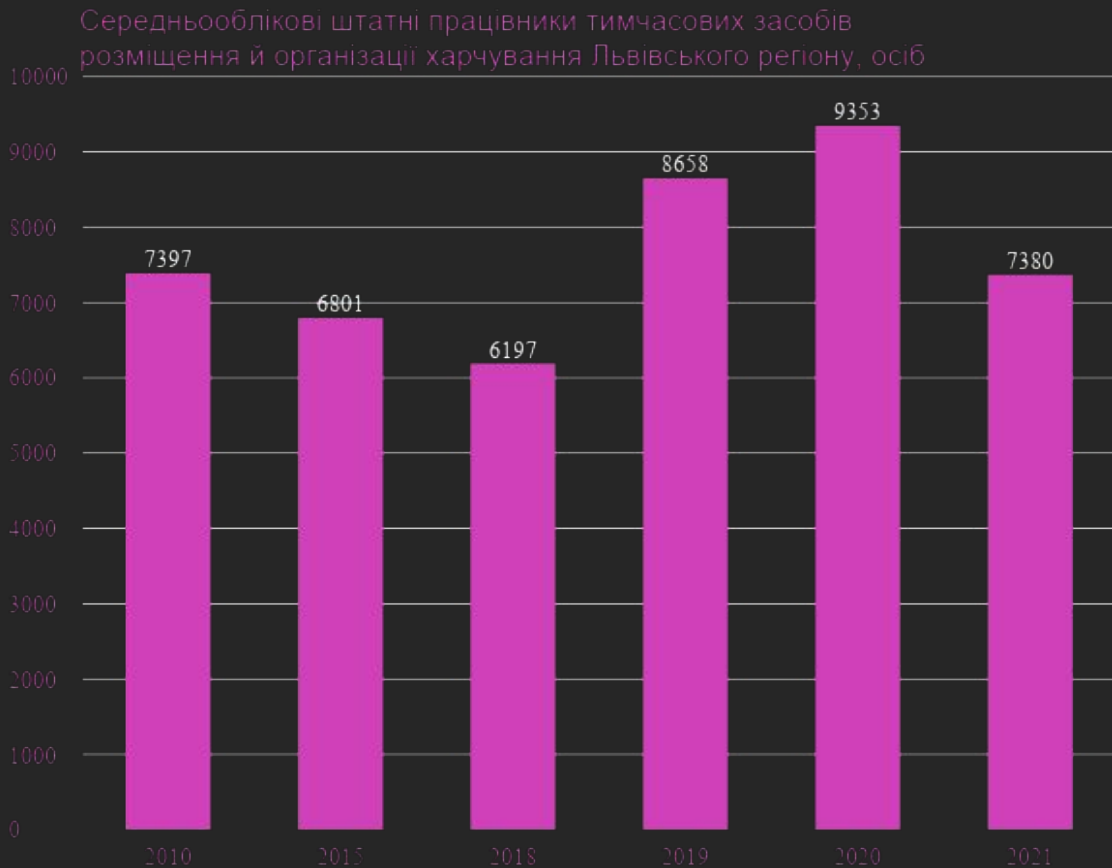


Рисунок 2 – Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників тимчасових засобів розміщення і організації харчування [ТЗРіОХ] по рокам [побудовано автором за [зв]].

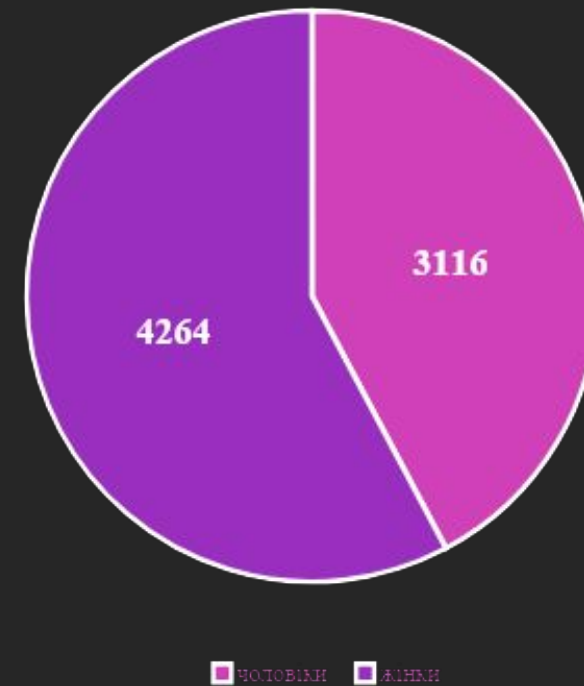


Рисунок 3 – Середньооблікова кількість штатних працівників у ТЗРіОХ за статтю побудовано автором за [зв]



Рисунок 4 – Рівень прийому та розміщення працівників у тимчасових засобах розміщення Львівського регіону [побудовано автором за[зв]]

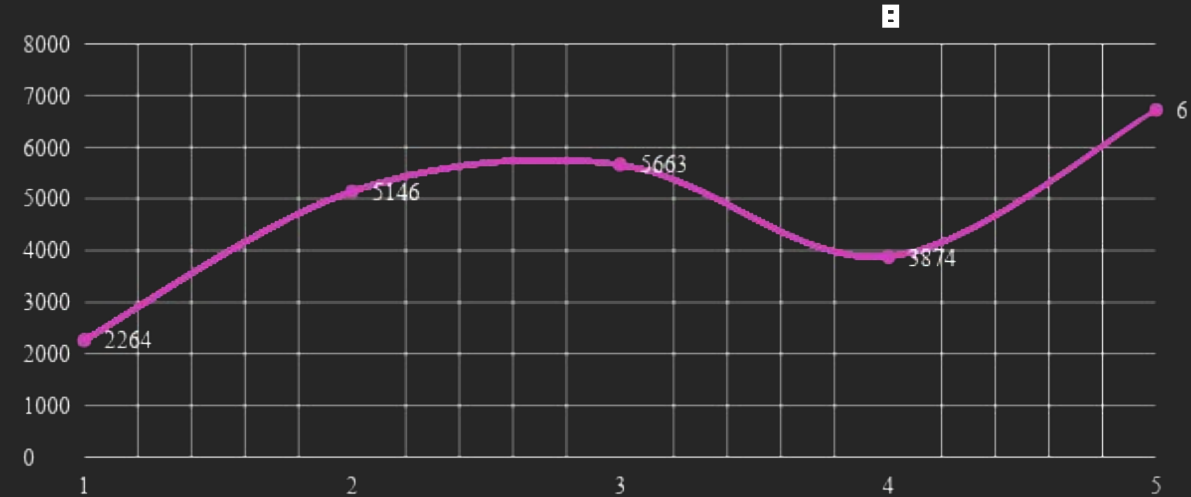


Рисунок 5 – Зміни середньомісячної заробітної плати працівників готельної і ресторанної галузі в гривнях по рокам для Львівського регіону [побудовано автором за[зв]]

Заробітна плата у галузі залежно від статі, грн

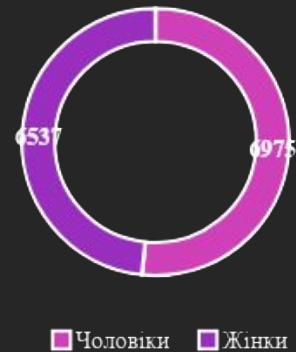


Рисунок 6 – Середньомісячна заробітна плата чоловіків і жінок на кінець 2021 року у тимчасових засобах розміщення й організації харчування [побудовано автором за[зв]]

Таблиця 4 – SWOT-аналіз підприємств готельного господарства Львівської області [частина 1] [побудовано за[37]]

| Сильні сторони (S) | | Слабкі сторони(W) | |
|--------------------|---|-------------------|--|
| 1. | Репутація надійного партнера | 1. | Відсутність унікальних продуктів |
| 2. | Зручне місце розташування | 2. | Плинність кадрів |
| 3. | Невисокі ціни на послуги порівняно з конкурентами | 3. | Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів |
| 4. | Постійна клієнтська база | 4. | Висока сезонна залежність більшості служб |
| 5. | Наявний власний сайт готелю | 5. | Застаріла матеріально-технічна база |
| 6. | Конференц-зали і бізнес центр як конкурентна перевага | 6. | Низька продуктивність праці |
| 7. | Додаткові туристичні послуги | 7. | Пасивна рекламна діяльність |
| | | 8. | Недостатній рівень якості обслуговування клієнтів |
| | | 9. | Відсутність ефективних маркетингових досліджень |
| | | 10. | Відсутність унікальних продуктів |
| Можливості (O) | | Загрози (T) | |
| 1. | Збереження потреби людей у подорожі | 1. | Зміна нормативно-правової бази |
| 2. | Зростання глобалізації і збільшення кількості туристів з країн, що розвиваються | 2. | Недостатня кількість кваліфікованого персоналу |
| 3. | Спрямування Львівщини на туристичну галузь | 3. | Несприятлива економіко-політична ситуація в країні |
| 4. | Сприятливий мікроклімат, створений місцевими органами самоврядування | 4. | Тенденція до зменшення ділової активності через популяризацію вебінарів. |
| 5. | Унікальна культурна спадщина | 5. | Старіння населення, зниження бюджету витрат людей |
| 6. | Розвиток ділового туризму | 6. | Погіршення стану комунальної інфраструктури |
| 7. | Розвинута інфраструктура | 7. | Підвищення вимог до якості товару і послуг |



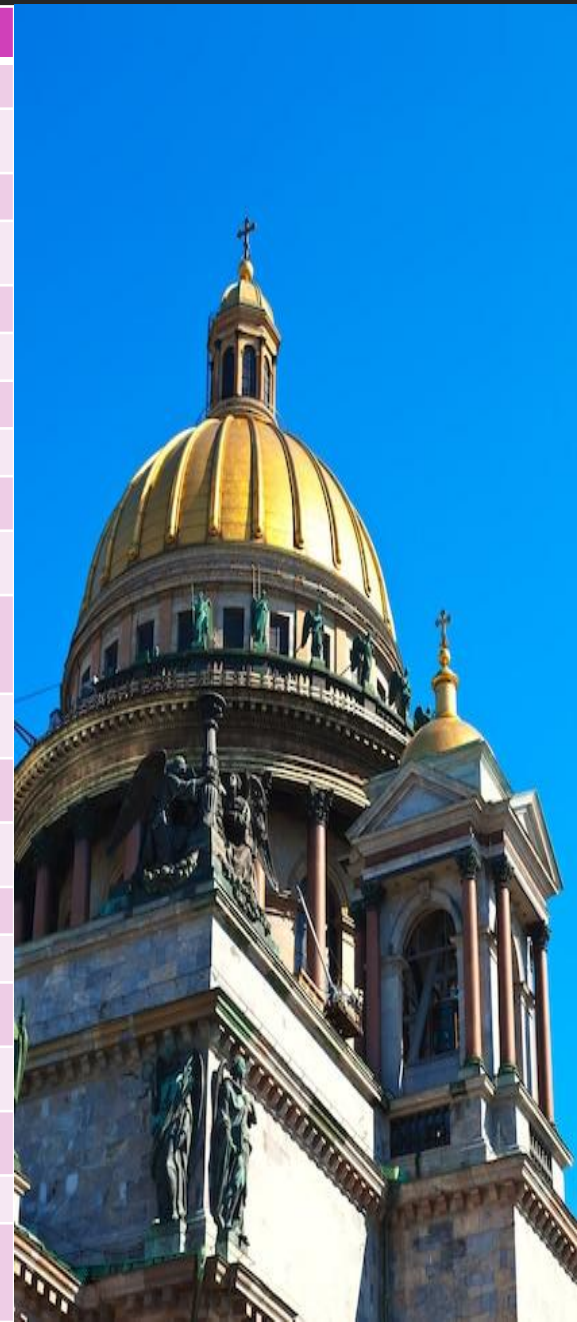
Таблиця 5 – SWOT-аналіз підприємств готельного господарства Львівської області [частина 2]

| SO-стратегії | WO-стратегії |
|---|--|
| 1. Періодична розсилка пропозицій клієнтській базі. | 1. Удосконалення існуючих послуг відповідно до конкурентних переваг. |
| 2. Співпраця з підприємствами та організаціями на постійній основі. | 2. Розвиток послуг для місцевого населення. |
| | 3. Активна маркетингова діяльність у період міжсезоння. |
| | 4. Співпраця з програмами місцевого самоврядування. |
| | |
| ST-стратегії | WT-стратегії |
| 1. Прозора фінансова політика для ключових стейкхолдерів. | 1. Залучення кадрів для довготривалої роботи. |
| 2. Розробка бізнес-плану з детальним обґрунтуванням цілей. | 2. Прозора маркетингова політика, орієнтована на клієнтів преміум-класу. |
| | 3. Оновлення спектру послуг згідно з вимогами ринку. |
| | 4. Оновлення матеріально-технічної бази відповідно до потреб ринку. |



Таблиця 6 – PESTEP-Аналіз факторів макросередовища готелів Львівської області [побудовано автором за [37]]

| Демографічні фактори | Економічні фактори |
|---|---|
| Чисельність населення | Недосконала податкова система |
| Міграція населення | Несприятливий інвестиційний клімат у країні |
| Рівень народжуваності і смертності | Нестабільність курсу валюти |
| Віковий і статевий склад населення | Високий рівень доларизації економіки |
| | Темпи інфляції |
| | Зміна структури доходів |
| | Високі ставки комерційних кредитів |
| | Гостра конкурентна боротьба |
| Соціальні фактори | Технологічні фактори |
| Соціальна мобільність населення | Автоматизація управлінських процесів |
| Зміни тенденцій щодо готельних послуг, пов'язаних зі зміною покоління | Розвинені телекомунікаційні системи |
| Ставлення клієнтів до послуги та її якості | Високий рівень і темпи росту науки і техніки |
| Міграція висококваліфікованих спеціалістів | Інтенсивний розвиток інформаційних технологій |
| | Доступність інноваційних технологій |
| Екологічні фактори | Політичні фактори |
| Природні і кліматичні умови | Політична нестабільність у країні |
| Наявність і стан природно-рекреаційних ресурсів | Різкі зміни у законодавстві |
| Законодавча база з охорони навколишнього середовища | Корумпованість влади |
| Екологічна відповідальність підприємств | Податкове регулювання сфери діяльності |
| Проблеми вивозу сміття | Запровадження безвізового режиму |
| Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів | |



| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|--|---|
| <p>1.Наявність добре продуманої стратегії підприємства</p> <p>2.Оптимальне співвідношення ціни і якості послуг</p> <p>3.Привабливі заклади ресторанного господарства готелю, можливість проведення (кейтерингових послуг).</p> <p>4.Гнучка система знижок та індивідуальний підхід до гостя.</p> <p>5.Гнучка схема оплати послуг (за допомогою електронних карток або готівкою).</p> | <p>1. Відсутність новітніх маркетингових досліджень.</p> <p>2. Недоліки в рекламній політиці.</p> <p>3. Досить обмежене коло споживачів;</p> <p>4. Недостатня фінансова стійкість підприємства.</p> |
| | Загрози (T) |
| Можливості (O) | |
| <p>1.Залучення додаткових груп споживачів.</p> <p>2. Перехід від одного постачальника до іншого на більш вигідних умовах.</p> <p>3. Розширення спектру послуг для задоволення більш широкого кола споживачів.</p> <p>4. Швидке зростання ринку.</p> | <p>1. Підвищення обсягу продажів аналогічних послуг.</p> <p>2. Зміна потреб і смаків гостей</p> <p>3. Погіршення економічного і політичного стану держави, області, міста із-за війни.</p> |

Таблиця в– Матриця SWOT-аналізу

| | Можливості 4 | Загрози 4 |
|---------------------|----------------------|----------------------|
| Сильні сторони 5 | <u>Поле СіМ</u> 9 | <u>Поле СіЗ</u> 9 |
| Слабкі сторони 4 | <u>Поле СлМ</u> 8 | <u>Поле СлЗ</u> 8 |

Таблиця в – Вартість номерного фонду готелю

«Асторія»

| Тип розміщення | Ціна номеру, грн. |
|--|-------------------|
| Класичний двомісний з 2 односпальними ліжками або одним двоспальним ліжком | 3600/4500 |
| Покращений двомісний номер | 4600 |
| Покращений двомісний номер з одним особливо широким ліжком | 5500 |
| Апартаменти з двома спальнями | 7500/7950/8400 |
| Одномісний номер | 3600 |



АНАЛІЗ ВІДГУКІВ ГОСТЕЙ



- Персонал
- Комфорт
- Без Wi-Fi
- Зручності
- Ціна/якість
- Чистота
- Розташування

| Загальна оцінка готелю: | Бали за критеріями: | Категорії гостей: |
|---|--|--|
| 9.5 На основі 4 відгуків | 'Комфорт' 9.3 'Персонал' 9.8 'Послуги' 9.5 'Ціна/якість' 9.3 'Чистота' 9.8 | Всі відгуки (4) Зрілі пари (2) Індивідуальні мандрівники (2) |
| Всі відгуки написані відвідувачами нашого сайту після проживання в готелі Асторія | | |
| Андрій Зрілі пари 21 жовтня 2021 10 | | |
| Комфорт | Персонал | Послуги |
| 10 | 10 | 10 |
| чудовий готель, саме справжній готель, а не імітація, як це часто у нас буває. Все дуже сподобалося і не можу пригадати навіть жодної дрібниці, що дратувала б. Курити доводиться ходити на вулицю, але нічого вже не вдієш | | |
| Светлана Індивідуальні мандрівники 12 вересня 2017 9.8 | | |
| Комфорт | Персонал | Послуги |
| 10 | 10 | 10 |
| Понравилось все. Чистый уютный номер, дорогая мебель, сантехника. На завтрак шведский стол. | | |
| Galina Зрілі пари 23 листопада 2013 9.6 | | |

Таблиця 9 – Фінансовий стан готелю «Асторія» м. Львів

| Показники | Роки | | |
|------------------------------------|--------------|------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| Дохід, грн. | 6 601 700 | 21 630 300 | 18 954 200 |
| Чистий прибуток, грн. | – 19 367 200 | 7 410 000 | – 8 955 200 |
| Активи, грн. | 83 554 400 | 81 876 200 | 78 030 600 |
| Зобов'язання, грн. | 53 907 200 | 2 679 600 | 3 265 300 |
| Кількість працівників, грн. | – | 26 | 26 |

Рисунок 7 – Оцінка відгуків гостей щодо готелю «Асторія» м. Львів за даними

booking.com [40]

Таблиця 10 – Напрями удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом [розроблено автором]

| Назва напрямку | Реалізація |
|-------------------------------|--|
| Завдання та цілі | Розробити чіткі завдання і цілі для кожного співробітника. Поясніть персоналу, як їх робота сприяє досягненню цілей готелю. Перевірити, що завдання відповідають їх навичкам та інтересам. |
| Винагорода та визнання | Використовувати системи винагород і визнання: бонуси, премії, подяки за досягнення персоналу і внесок у розвиток готелю. |
| Професійний розвиток | Забезпечити можливості навчання і професійного розвитку співробітників (семінари, курси підвищення кваліфікації, інші ініціативи). |
| Кар'єрне зростання | Розробити план кар'єрного росту співробітників для їх розвитку в готелі. |
| Комунікація | Підтримувати відкриту та ефективну комунікацію з персоналом. Вислухайте їх ідеї і думки, надайте можливість їм висловити свої побажання і скарги. |
| Робоча атмосфера | Створити сприятливу робочу атмосферу в колективі, де співробітники почувають себе комфортно та мають можливість співпрацювати та розвивати свій творчий підхід до вирішення поставлених завдань. |
| Моніторинг та оцінка | Постійно проводити моніторинг продуктивності та задоволеності персоналу, щоб вчасно виявити проблеми та усунути їх. |
| Гнучкість | Враховувати індивідуальні потреби та побажання персоналу (по можливості), надаючи їм гнучкий графік та пільги. |

Таблиця 11 – Програма мотиваційних

| Назва заходу | Характеристика |
|---|---|
| Бонуси та відгуки гостей | Винагородження персоналу за високі оцінки та позитивні відгуки гостей. Встановити програму бонусів за кожен відгук, який отримав певну кількість позитивних коментарів. |
| Система «Працюй більше – заробляй більше» | Заохочення персоналу до додаткової роботи чи робочих змін за допомогою оплати за годину понаднормової роботи або наднормового графіка. |
| Програма навчання та підвищення кваліфікації | Забезпечення можливостей навчання та професійного розвитку персоналу (фінансування курсів, тренінгів, які допомагають розвивати навички та знання співробітників). |
| Програми винагороди та конкурси | Організація конкурсів і програма винагород для досягнення певних цілей або виконання завдань (премії за найкращий сервіс чи продажі в місяць) |
| День відпочинку | Забезпечення співробітників можливості відпочивати під час робочої зміни (спеціальних приміщеннях для відпочинку). |
| Гнучкий графік роботи | Надання можливості персоналу обирати гнучкі робочі графіки, які відповідають їхнім потребам. |
| Системи визнання | Встановлення системи визнання та подяки («співробітник місяця», видача сертифіката на безкоштовний відпочинок в готелі). |
| Програми для підвищення задоволеності | Організація заходів та програма, спрямована на підвищення задоволеності персоналу (корпоративні вечірки, турніри, спортивні заходи). |

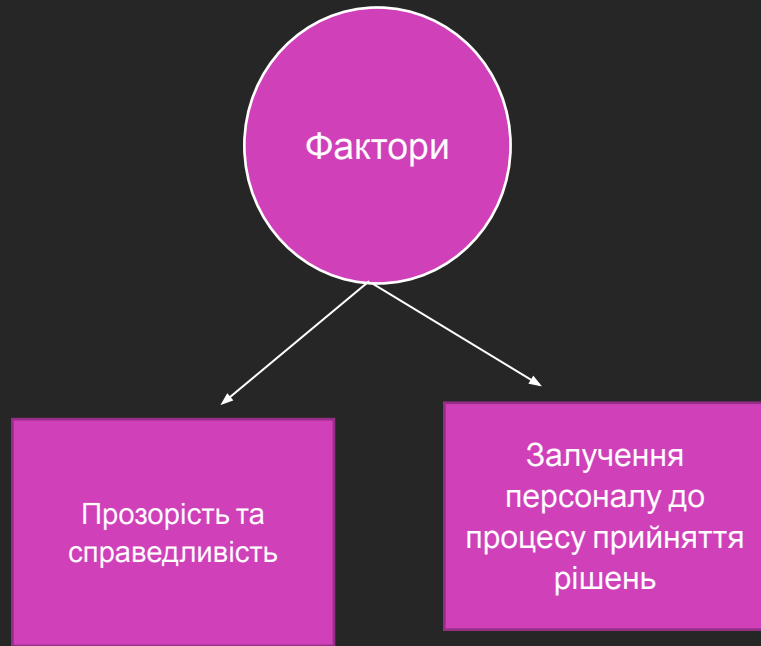


Рисунок в – Фактори, що впливають на ефективність мотиваційної системи [побудовано автором]



Рисунок в – Механізм участі персоналу у розподілі прибутку



Впровадження гейміфікації у внутрішні бізнес-процеси готелю

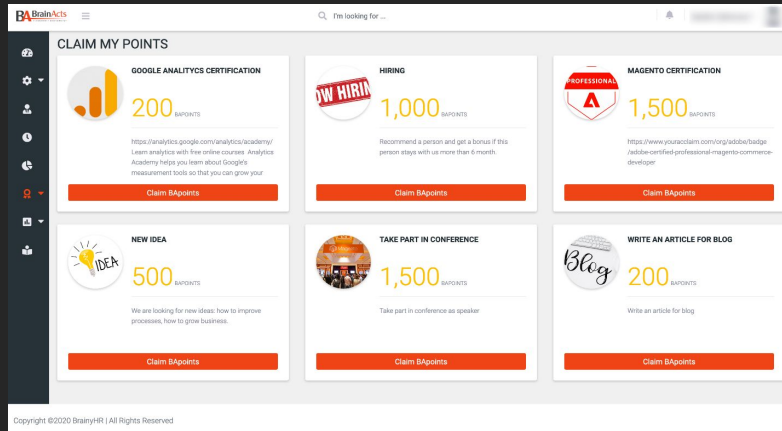


Рисунок 10 – Система винагород і система балів

Рисунок 11 – Віртуальна гра «My Marriott Hotel» в готелі Marriott для підбору персоналу

Рисунок 12 – Віртуальна гра «Більше гри – менше біди»

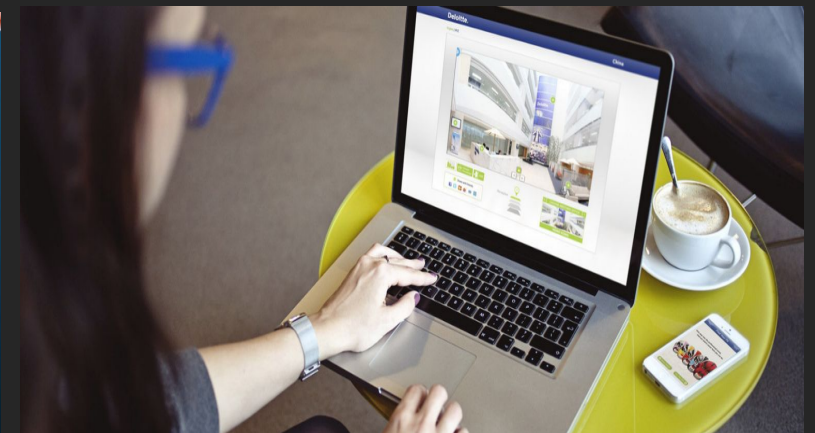
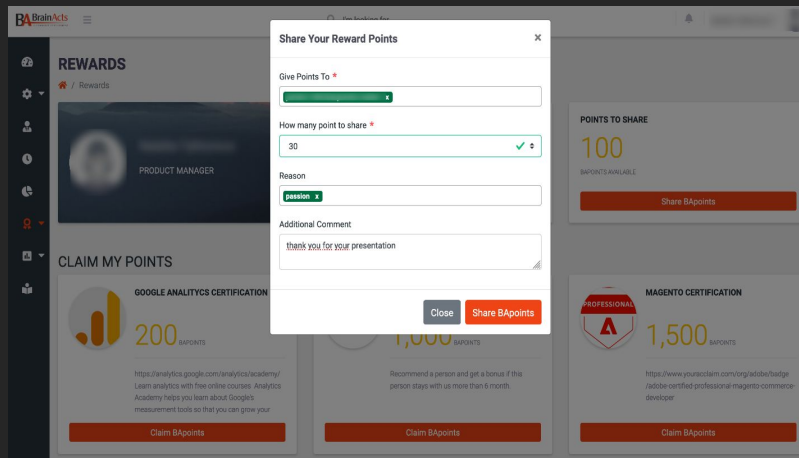


Рисунок 13 – Бонусна система

Рисунок 14 – Гра в нову роботу: як в Deloitte зустрічають новачків

Рисунок 15 – Віртуальна гра «My Marriott Hotel» в готелі Marriott для підбору персоналу

ВИСНОВКИ

- ❑ Встановлено, що запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства.
- ❑ Визначено, що мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її функціонуванні. Тому запропоновано оптимізувати процес мотивації.
- ❑ Запропоновано авторський виклад мотивації, як систему внутрішніх чинників людини, які задовольняють фізіологічні, психологічні, економічні, соціальні потреби і слугують підставою для якісного виконання посадових обов'язків персоналу.
- ❑ Встановлено, що підвищення рівня мотивації працівників сфери готельно-ресторанного бізнесу, повинні проводитися в рамках системи комплексного управління мотивацією персоналу.
- ❑ Запропоновано для удосконалення мотивації праці впровадити мотивацію вільним часом, яка полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, зумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі мотивації.
- ❑ Визначено, що в Україні найбільш дієвими і такими, що мають пряму мотиваційну дію, є економічні заохочення й винагороди.
- ❑ Встановлено, що методи групового оцінювання персоналу дають змогу порівняти ефективність роботи працівників у колективі й зіставити їх. До методів індивідуального оцінювання належать анкетування, описове оцінювання, шкала графічного рейтингу, тестування.
- ❑ Визначено, що механізм розрахунку фонду стимулювання на основі концепції маржинального

- Визначено, що в найближчі роки важко отримати бюджетні кошти для туристичної галузі, тому у Львові стимулюють співпрацю з міжнародними партнерами. Було здійснено обмін з шістьма європейськими країнами та особливостями функціонування туристичних інформаційних центрів у них.
- Відзначено, що, у 2021 році Львів відвідало 1,5 мільйона туристів, що вдвічі більше за показник 2020 року, однак на 40% менше ніж у доковідний 2019 рік.
- Встановити, що рівень прийому персоналу в готелях і ресторанах Львівщині у 2020 і 2021 роках показав тенденцію на його зменшення у порівнянні з 2015 роком відповідно на 42,80% і 29,55%.
- З переліку сильних сторін виокремити переваги, які можливо перетворити у конкурентоспроможні. Слабкі сторони, які можуть стати перешкодою для розвитку готелів, потрібно визнати і усунути.
- Запропонувати, що невідконтрольні для готелів чинники, якими виступають можливості і загрози, впливають на успіх підприємства і їх неможливо контролювати, а тому потрібно передбачати і оптимізувати.
- Визначити, що в умовах кризових ситуацій важливим є постійна підтримка мотивації персоналу для підвищення їх рівня і надання якісних послуг гостям, тому підвищення мотивації персоналу, вихід її на вищий рівень є сьогодні у пріоритеті.
- Розроблено напрями мотиваційного механізму управління персоналом, які адаптуються до конкретних проблем та концепції готелю. Він може постійно еволюціонувати, враховуючи зміни в готельній індустрії та потребах персоналу.
- Запропоновано комплексну програму мотивації, яка об'єднує декілька методів стимулювання працівників [бонуси, винагороди, інші стимули та системи визнання]. Програма заходів адаптована до конкретних потреб і можливостей готелю, щоб створити ефективну систему мотивації персоналу.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!!!

