

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Вплив життєвого циклу організації на систему мотивації персоналу
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-91к
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Іванової Ірини Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2022

ЗМІСТ

Реферат.....	3
Вступ.....	4
Розділ 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу та життєвого циклу організації.....	6
1.1 Мотивація персоналу: поняття та сучасні методи мотивації.....	6
1.2. Етапи розвитку організації: огляд моделей ЖЦО.....	10
1.3 Особливості управління мотивацією персоналу на різних етапах розвитку організації.....	15
Розділ 2 Аналіз управління мотивацією персоналу та розробка пропозиції щодо її вдосконалення на сучасному етапі розвитку компанії на прикладі готелю «Хатинка».....	19
2.1. Загальна характеристика готелю «Хаитинка».....	19
2.2. Визначення сучасного етапу ЖЦО.....	23
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу на різних етапах розвитку готелю «Хатинка».....	29
Розділ 3 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу компанії.....	37
Висновок.....	43
Література.....	45

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 26 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 48 сторінок, у тому числі 1 рисунок, список використаних джерел на 2 сторінках.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз мотивації персоналу на різних етапах розвитку організації та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Задачі дослідження полягають у визначенні та систематизації теоретичних підходів до розуміння сутності мотивації персоналу, проведенні огляду найбільш відомих моделей життєвого циклу організацій, розгляді особливості управління мотивацією персоналу на різних етапах розвитку організації, аналізу системи мотивації співробітників готелю «Хатинка» розробці рекомендацій з удосконалення системи мотивації в організації.

Об'єкт дослідження – система мотивації в сучасній організації.

Предмет дослідження – управління мотивацією персоналу на різних етапах розвитку організації.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ГОТЕЛЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ

ВСТУП

Основною задачею будь-якої організації є максимальне використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому в даний час відбувається переорієнтація сучасних технологій управління в сторону мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, а також неформальну структуру організацій. У нинішній час багато керівників не приділяють особливого значення змінам, що істотно знижує ефективність управління. Це пов'язано з відсутністю чіткої системи управління, що враховує потреби сучасного працівника та вимоги високотурбулентного зовнішнього середовища.

Таким чином, актуальність випускної кваліфікаційної роботи обумовлена значимістю вивчення ролі управління мотивацією на різних етапах розвитку організацій, а також слабкою вивченістю цієї проблеми. Проблема полягає в тому, що система мотивації багатьох компаній не співпадає зі стадією життєвого циклу.

Ступень розробки проблеми. Проблема управління мотивацією персоналу, в тому числі і на різних етапах розвитку організацій, привертає увагу як закордонних вчених, так і вітчизняних.

Серед закордонних дослідників найбільш відомі А. Маслоу, Д. Мак Клеlland і Ф. Герцберг, які створили змістовні теорії мотивації; В. Врум, Портер і Лоулер, які запропонували процесуальні теорії мотивації.

При всій багатоаспектності вивчення мотивації персоналу, формування процесу мотивації розглядається без участі етапів життєвого циклу організації.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз мотивації персоналу на різних етапах розвитку організації та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити та систематизувати теоретичні підходи до розуміння сутності мотивації персоналу;

- провести огляд найбільш відомих моделей життєвого циклу організацій;
- розглянути особливості управління мотивацією персоналу на різних етапах розвитку організації;
- проаналізувати систему мотивації співробітників готелю «Хатинка»;
- оцінити відповідність системи мотивації етапу життєвого циклу компанії;
- розробити рекомендації з удосконалення системи мотивації в організації.

Об'єкт дослідження: система мотивації в сучасній організації.

Предметом дослідження є управління мотивацією персоналу на різних етапах розвитку організації.

Відповідно до встановлених цілей та задач були обрані наступні методи дослідження: аналіз наукової літератури; аналіз документів і матеріалів компанії; спостереження; інтерв'ю з співробітниками; синтез, узагальнення отриманих результатів.

Теоретична значимість дослідження визначається необхідністю більш змістовного спостереження за управлінням мотивацією співробітників на різних етапах розвитку організації.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що теоретичні положення та висновки дослідження доведені до практичних рекомендацій, і можуть бути використані організаціями при формуванні оптимальної системи мотивації на різних етапах їх розвитку.

Структура випускної кваліфікаційної роботи включає в себе вступ, три розділи, висновок, список використаної літератури.

Розділ 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу та життєвого циклу організації

1.1 Мотивація персоналу: поняття та сучасні методи мотивації

Мотивація – один з найважливіших аспектів діяльності компанії, від якого залежить багато чого: від якості виконуваної роботи співробітника до ефективності функціонування компанії, її конкурентоспроможності й розміру прибутку. Потрібно детально розібратися, що являє собою це поняття.

Як і багато інші поняття, мотивація може бути трактована по-різному, залежно від поглядів людини, його сфери діяльності. Звернувшись до Кембриджського словника, можна побачити такі визначення, як «ентузіазм до чогось», «необхідність або причина щось робити», «готовність робити щось», а також мотивація пояснюється як причина, по якій людей поводить тем або іншим способом. Безперечно, усе це і є мотивація, але варто розглянути деякі більш розгорнуті визначення. Наприклад, С.В.Купріянов дає наступне: «Мотивація – це діяльність, яка активізує колектив підприємства та кожного працюючого та спонукує їх ефективно трудитися для виконання цілей». Автор розглядає поняття мотивації з погляду керівника, який повинен мотивувати своїх співробітників. Це називається зовнішньою мотивацією. Такий вид мотивації пов'язаний безпосередньо з оточуючими людьми, найчастіше це ті, хто управляє нами на роботі, керівники та менеджери, рідше – близькі люди, які намагаються допомогти, мотивуючи на ті або інші дії.

Інший тип мотивації, внутрішній, походить від самої людини, його внутрішніх потреб.

З одного боку, ці види мотивації повинні здійснюватися в комплексі, щоб мати повноцінний вплив на діяльність співробітника. З іншого боку, у розрізі управління вони повинні розглядатися роздільно.

Не зазнає сумніву той факт, що до кожного співробітника компанії повинен бути індивідуальний підхід. Це значить, що роботодавцеві в особі Нр-

менеджера, у тому числі потрібно знати внутрішні мотиви, що рухають працівником, щоб далі вибрати методи мотивації й стимулювання.

Буквально з першого телефонного інтерв'ю зі здобувачем можна зрозуміти його цінності й потреби. Можна поставити просте запитання: «Що Вам сподобалося в нашій вакансії?». Якщо людина у першу чергу відповіла «зарплата», виходить, їй важливий заробіток, і він віддасть перевагу тій організації, у якій матеріальна мотивація буде більш гідною.

Іншим видом мотивації слугує матеріальна мотивація, яка безпосередньо пов'язана із грошовими компенсаціями співробітнику за його роботу. Найчастіше вона складається із заробітної плати й премій, у деяких випадках також з надбавок, відсотка із продажів.

На сайті Headhunter проходило дослідження, яке показало, що здобувачам важливо при виборі роботи. В опитуванні брало участь 3450 людей.

Результати опитування: 25% інтерв'юерів указали, що ключовим фактором вибору роботи є саме гідна оплата праці.

На другому місці – можливість кар'єрного зростання, яку вибрали 17% опитаних. Можливість розвиватися у своїй компанії відноситься до нематеріальної мотивації. Дане опитування показує, що співробітник може бути замотивований не тільки грошовою сумою, але й іншими факторами, що підвищують лояльність до компанії й бажання працювати найбільше ефективно. Навчання, колектив і зручне місце розташування відносяться до нематеріального виду мотивації. Така мотивація називається негрошовою. Вона не пов'язана прямо із грошми й оплатою праці. Далі перераховані інші методи, що відносяться до нематеріальних способів мотивації персоналу.

1. Можливість піднятися по кар'єрним сходам – один із самих популярних факторів вибору роботи. Що це дає людині? По-перше, якщо людина змогла добитися підвищення самотужки – це, у першу чергу, надає йому певне визнання колег, а у випадку заняття управлінського місця – певний статус. По-

друге, якщо людина амбіційна, він прагне скоряти нові вершини, це значить, що він цим самим прагне задовольнити свою потребу в саморозвитку й самореалізації.

2. Крім того, одним із самих використовуваних нематеріальних методів стимулювання праці співробітників – це наявність соціального пакета. У нього можуть входити:

- Безкоштовне харчування для співробітників;
- Додаткове медичне страхування;
- Оплата витрат на навчання;
- Оплата проїзду до місця роботи;
- Корпоративні знижки на відвідування спортзалу або ж повне покриття його вартості;
- Надання житла іногороднім співробітникам;
- Оплата лікарняного листа й ін.

3. Крім цього, створення певної атмосфери на роботі, що сприяє ефективним результатам, є не менш важливим завданням для керівника. Практично це втілюється у вигляді тимблдінга, різних тренінгів на згуртування колективу, у проведенні корпоративов і інших заходів, також величезне значення має авторитет керівника. По більшій частині від його внеску, впливу й настрою залежить клімат у колективі.

4. Багато компаній практикують визнання заслуг співробітників у рамках моральної мотивації. Найчастіше вона приймає вигляд публічних похвал, записок на дошці досягнень, грамот і т.п. У більшості організацій також використовують таке підведення підсумків роботи, як «Співробітник місяця», «Співробітник року».

5. Якщо діяльність організації пов'язана із продажами продуктів або послуг, багато компаній дають співробітникам привілеї у вигляді знижок на них, купівлі за собівартістю, кешбек і т.п.

6. Самим складним в реалізації є метод загальної мети. Він полягає в тому, що існуючі цінності й цілі компанії, її місія й стратегія були зрозумілі співробітникам, розділялися ними. Тобто співробітники вірили б в ідею, займалися тим, що їм подобається, були готові повністю віддаватися своїй справі.

7. Наставництво - інший достатнє розповсюджений метод. Коли нові співробітники приходять на роботу, повинна бути людина, котра його спрямує, підкаже й покаже, як треба. І не завжди це повинен бути безпосередній начальник. Наставник повинен своєю поведінкою й спілкуванням показати, що співробітник може йому довіритися, звертатися з будь-яких питань, звертатися по допомогу, створити атмосферу опори й міцного плеча.

8. Проведення конкурсів усередині штату стимулює співробітників активно виражати свої таланти, бути ініціативним. У багатьох людях є певний азарт, який підживлює їх у конкурсах, їм це цікаво. Крім того, це можна використовувати в благо компанії. Умовно, роботодавцю потрібно підвищити рейтинг свого магазину в очах покупців, швидше за все це можна зробити за рахунок позитивних відгуків із різних джерел. Оголошується конкурс «Працівник місяця», результати якого будуть залежати від персональних відгуків про конкретних співробітників. Наприкінці місяця співробітник, що одержав більшу кількість позитивних іменних відгуків, буде нагороджений. Таким чином, це допоможе розбудити в співробітниках дух суперництва, а також бути більш ввічливими з покупцями, пропонувати їм додаткові послуги тощо.

9. Буквально кожній людині приємний навіть невеликий подарунок, адже він символізує увагу. Крім сюрпризів на розповсюджені свята (дні народження,

8 березня тощо), деякі менеджери роблять це набагато частіше. Наприклад, ранком, ідучи на роботу, купують фрукти, тістечка або торт і пригощають своїх підлеглих, інші влаштовують «п'ятничну піцу». Можна придумати буквально все, що завгодно.

10. Не варто забувати й про самі елементарні методи. Наприклад, похвала. І індивідуальна, і публічна – вона піднімає значимість співробітника в його ж очах. Він розуміє, що його цінують і в ньому бідують. А якщо ні, то його мотивація працювати й віддаватися справі на повну силу зникне. У деяких організаціях є дошки пошан, де можна відстежити успіхи співробітників. Там же можуть бути вивішені якісь новини, досягнення не тільки окремих співробітників, але й компанії в цілому, якісь пропозиції, поздоровлення, акції і так далі.

1.2. Етапи розвитку організації: огляд моделей ЖЦО

Кожна організація проходить певні етапи свого розвитку: початок, зростання, зрілість і занепад. Учені затверджують, що розвиток і поведінка компаній, їх функціонування може бути описане моделями життєвих циклів організації.

Що ж таке життєвий цикл? Це певний період життя компанії, через який вона проходить, який може бути описаний деякими певними характеристиками, властивими саме йому.

Однак якщо розглядати конкретно кожен модель, автори по-різному трактують даний феномен. Далі будуть розглянуто три моделі ЖЦО: Ларі Грейнера, Іцхака Адізеса та Річарда Дафта.

Розглянемо найпоширенішу модель, модель Л. Грейнера



Рисунок 1. Модель Грейнера

Як і у всіх інших моделей, Грейнер виділяє деякі послідовні етапи розвитку організації, які супроводжуються певними кризами.

Грейнер ділив кожний етап на еволюційний і революційний розвиток, кожний з яких характеризувався наступним. Еволюційний - рівномірним і плавним розвитком зі стабільними продажами й одержанням доходів, революційний же – неоднорідністю розвитку, стрибками в продажах, конфліктами.

Грейнер виділяє 5 фаз життєвого циклу, які належать до еволюційного розвитку. Революційний розвиток Грейнер називає кризами. Вони з'являються між фазами життєвого циклу. Отже, модель описується в такий спосіб:

1. Зростання через творчість – перший етап життєвого циклу. Він персоніфікує початок життєдіяльності компанії, коли вона тільки з'являється, формує свій продукт. Творчість полягає в створенні нової ідеї, яку пропагує підприємець, щоб створити свою команду одностумців.

На даному етапі проявляється криза лідерства, тому що ватажку не вистачає компетенцій для здійснення управління організацією, адже однієї ідеї для підтримки порядку вже недостатньо.

2. Зростання через управління. На даному етапі з'являється організаційна культура, за кожним співробітником закріплюються його

обов'язки, сфера відповідальності. Крім того, формуються системи заохочень і покарань, впроваджуються певні стандарти й починається здійснення контролю.

Криза автономії. Вона полягає в тому, що рядові менеджери не можуть ухвалювати рішення без узгодження керівництва, тобто не відбувається делегування повноважень.

3. Зростання через делегування. Велика увага починає приділятися не короткочасним, а стратегічним цілям, тому що відбувається делегування повноважень від вищого керівництва до менеджерів. Починає формуватися система мотивації співробітників.

Криза контролю. Її зміст полягає в тому, що менеджери вищої ланки розуміють, що більшість процесів компанії обходять їх стороною, вільно функціонують без них. Найчастіше вони намагаються знову повернути собі повноваження, віднявши їх у рядових менеджерів.

4. Зростання через координування. Координація полягає в централізації продуктивних груп, у формуванні планів, контролі над виконанням плану. Починається формування корпоративної культури, місії.

Криза тяганини. Відбувається формалізація компаній, коли різні процедури управління стають важливіше розв'язання конфліктів і проблем.

5. Зростання через співробітництво. Відбувається вдосконалювання існуючої системи управління за рахунок її критики, мета – зробити її більш гнучкою. Починається практика консультування керівників.

Остання криза усе ще не має своєї назви. Вона полягає в тому, що керівництво вимагає від співробітників максимального внеску у свою справу за умови командної роботи. Через що підлеглі стають виснаженими фізично й морально.

Розглянемо модель Айзека (Іцхака) Адзеса. Вона є не настільки розповсюдженою, як модель Грейнера, проте, вносить великий вклад у теорію

життєвих циклів організації, а також найбільше часто використовується компаніями.

Основні положення теорії І.Адизеса полягають в наступному. По-перше, розвиток організації подібно еволюції живого організму: звідси й назви деяких етапів. При цьому, неминуча для живого організму смерть необов'язкова для організації. По-друге, на будь-якому етапі розвитку в організації є проблеми – кризи в розвитку, які діляться на хвороби зростання й організаційні патології, з якими самостійно організація не може боротись.

Отже, Іцхак Адизес виділив 10 стадій розвитку організації:

1. Залицяння (Зародження). Дана фаза характеризується відсутністю фізично якої-небудь організації, підприємець має ідею, яку коректує й перетворює в бізнес-модель.

2. Дитинство. Реалізація ідеї в життя. Створена компанія, орієнтована на результат. Організації не властиві чітка структура, регламентування обов'язків, довгострокова орієнтація.

3. " Давай-Давай". На даному етапі відбувається інтуїтивне прийняття рішень і виконання управлінських функцій. У компанії є постійні клієнти, з якими вона виходить на ринок. Концентрація не тільки на короткострокові, але й довгострокові результати.

4. Юність. Відбувається заміщення питань «Що?» і «Коли?» питанням « Як?». Крім того, вищі менеджери розуміють, що прийшов час делегувати повноваження. Починає формуватися система мотивації й контролю.

5. Розквіт. На даному етапі всі функції чітко прописані й розподілені між співробітниками. Має місце сильна організаційна культура. Орієнтація на зростання і одержання прибутку. Цінності й місія компанії розділяються співробітниками. Фокус із клієнтів зміщається на внутрішні людські ресурси.

6. Стабільність. Оскільки компанія успішна, вона не шукає нові можливості. Увага, що приділяється клієнтам, стає ще менше. Відбувається концентрація на міжособистісних відносинах і атмосфері в колективі.

7. Аристократизм. Відбувається мінімізація ризиків і яких-небудь змін. Формалізується буквально все: від поведіння між персоналом до дрес-кода. Більше робиться акцент на минулі досягнення, ніж на майбутні перемоги.

8. Рання бюрократизація. При виникненні проблем або при виявленні помилок замість питання « Як це виправити?» спливе питання «Хто є винуватцем події?». Компанія втрачає свої адаптивні функції, продукт стає застарілим.

9. Бюрократизація. Компанія функціонує неефективно. Люди залишаються працювати в компанії заради стабільності. Компанія абстрагується від зовнішнього середовища, у тому числі від своїх клієнтів.

10. Смерть. Даний етап настає з моментом, коли клієнти перестають споживати продукт, що представляється компанією.

Наступна модель, яка буде описана, - це модель Р. Дафта. Можна помітити, що вона набагато простіше попередніх двох моделей, тому що складається з 4 стадій.

Перша – стадія підприємництва. Вона характеризується наявністю необмеженої творчості, безлічі ідей. Усі зусилля спрямовуються на регулювання й розвиток технічної частини бізнесу, а також на маркетинг. Відбувається велика взаємодія із зовнішнім середовищем, тому що потрібно налагоджувати зв'язки з банками, одержувати ліцензії від держави тощо.

На другій стадії, яка називається «Колективність», формуються підрозділи зі своїми функціональними обов'язками, налагоджуються ділові відносини з усіма стейкхолдерами. Це все намагається втілити менеджер, однак, не справляється. Відбувається криза делегування. Реалізуються плани й ідеї, створені на попередньому етапі.

Стадія формалізації характеризується появою процедур, правил і регламентів компанії. Більша увага приділяється прийняттю рішень, формуються цілі для подальшого розвитку. На даному етапі може з'явитися бюрократизація, від її надлишку настає криза.

Останньою стадією по Дафту є спад. Щоб позбутися бюрократизації, підтримуються ініціативи працівників, стимулюється їхнє творче бачення. Потім через високий рівень конкуренції попит на продукт компанії падає. Згодом ефективність компанії падає. Після цього в компанії є кілька варіантів розвитку:

- Пошук нової ідеї для стартапа, тобто відбувається перебудова всього бізнесу, компанії доводиться заново проходити всі етапи.
- Впровадження нових підходів до управління організацією.
- Природня смерть організації.

Розглянувши три моделі життєвого циклу організації, можна зробити висновок, що незважаючи на різне число стадій у кожній моделі, усі вони досить схожі. Автори дають однаковий опис стадіям, відбуваються ті самі кризи. У той час, як у моделі Дафта й Грейнера всього по 4 і 5 стадій, які описуються досить узагальнено, у моделі Адизеса їх 10. Іцхак Адизес набагато глибше занурився в життєві цикли, можна сказати, що поділив більш узагальнені стадії на більш дрібні.

1.3 Особливості управління мотивацією персоналу на різних етапах розвитку організації

Оскільки в практичній частині даного дослідження буде розглядатися компанія з погляду моделі Адизеса, у даній главі будуть описуватися особливості керування мотивацією на різних етапах ЖЦО саме даної моделі.

Стадія 1. Зародження. На даній стадії є тільки ідея, компанія ще не сформована. Мотивація полягає в поділі поглядів і цінностей засновника. Якщо людина горить ідеєю підприємця, вона піде за ним, тому що проблема, яка може бути вирішена за допомогою майбутньої компанії, дійсно актуальна й важлива самій людині. У цьому випадку засновнику потрібно дати ряд аргументів на користь приєднання до своєї команди. У тому числі йому слід описати, які перспективи чекають компанію, не забуваючи згадати, що сама людина одержить від реалізації.

Стадія 2. Дитинство. Даному етапу властиве використання переважно матеріальної мотивації. У більшості випадків вона представлена заробітною платою, яка відповідає ситуації на ринку праці (середня по ринкові), преміальними виплатами, бонусами за виконання плану. Крім того, можливе використання соціального пакета, що полягає з безкоштовного харчування, оплати проїзду й телефонного зв'язку. Оскільки на початку функціонування організації співробітники працюють за ідею, вони згодні працювати за невисоку зарплату. Але для цього їм потрібно дати здорову атмосферу в колективі. Потрібно хвалити за успіхи й досягнення, підтримувати дружню обстановку.

Стадія 3. Давай-Давай. У цьому випадку мають місце методи, що використовуються на попередній стадії. Однак список нематеріальної мотивації можна доповнити новими соціальними пільгами, забезпеченням навчання співробітників через нестачу кваліфікації, а також можливе створення зони відпочинку, тому що компанія перебуває в стадії швидкого розвитку, на плечі працівників лягати величезне навантаження й відповідальність. Дуже важливо не забувати про баланс між працею й відпочинком.

Стадія 4. Юність. Система мотивації починає активно формуватися. Оскільки на даному етапі в компанії досить багато талановитих і ініціативних співробітників, потрібно не просто мотивувати, але й стимулювати їхню працю, щоб зберегти тенденцію зростання компанії. Матеріальна мотивація

удосконалюється шляхом видачі премії з результатів роботи. Крім цього, відбувається постійний моніторинг ринку для забезпечення виплати конкурентоспроможної заробітної плати. Соціальний пакет розширюється за рахунок абонементів у спортзал, на різні виставки, концерти, спектаклі. Можливі пільгові умови для оформлення кредиту або іпотеки. Крім того, велика увага з боку співробітників має можливість кар'єрного зростання й саморозвитку. Тому починають вводитися різні тренінги, підвищення кваліфікації, просування по службі.

Стадія 5. Розквіт. Система мотивації є повністю сформованою. До неї додається адаптація нових співробітників шляхом менторингу, наставництва й/або коучингу. На даному етапі величезну роль відіграє організаційна культура, цінності й атмосфера в колективі. За допомогою цього досягається задоволеність співробітників своєю роботою, співучасть у прогресі й розвитку компанії. Багато проектів і складні завдання віддаються на вирішення лінійному персоналу для того, щоб вони почували свою значимість, не боялися брати на себе відповідальність і розбудовували свої навички. Відбувається формування традицій.

Стадія 6. Стабільність. Організаційна культура є сформованою. Акцент зміщається з неформального, дружнього на офіційний. Окрема увага приділяється дотриманню субординації.

Стадія 7. Аристократизм. Даний етап характеризується сприйняттям організаційної культури не як системи цінностей, яку розділяють співробітники, а як звичаї й традиції. Крім того, діяльність працівників строго регламентується, пред'являються тверді вимоги.

Стадія 8. Рання бюрократизація. З появою бюрократизації обмежується творчість співробітників, поява нових ідей. Система мотивації, що існує до даної стадії, перестає працювати. Головне в цьому випадку змінити цінності компанії, систему адаптації. Крім того, потрібно знову об'єднати колектив:

проводити корпоративи, тренінги по тимбілдингу. Доречним буде залучення співробітників до участі в проектній діяльності.

Стадія 9. Бюрократизація. Зв'язок організаційної культури із цінностями компанії є ключовим чинником функціонування на даному етапі ЖЦО. Основним завданням керівників у даній ситуації є здатність подивитися на свій бізнес по-новому. На етапі бюрократизації велика увага звертається на дотримання регламентів і правил, що сприяє втраті лояльності співробітників до організації. Для підвищення мотивації й залучення співробітників слід почати потрібні заходи для поліпшення робочого клімату й атмосфери, указувати працівникам на їхню цінність, що вони потрібні компанії.

Стадія 10. Смерть. Компанія припиняє своє існування. Але компанія може й відродитися, почати заново свою діяльність.

Розділ 2 Аналіз управління мотивацією персоналу та розробка пропозиції щодо її вдосконалення на сучасному етапі розвитку компанії на прикладі готелю «Хатинка»

2.1. Загальна характеристика готелю «Хатинка»

Готель «Хатинка» відкритий в 2010 році. «Хатинка» – це тризірковий готель у центрі Кременчука, знаходиться за адресою вул. М. Гоголя, 115. Готель "Хатинка" відноситься до найбільшого міжнародного готельного оператора Ассор.

Ідея створення мережі Ассор виникла в підприємців із Франції Поля Дюбрюля і Жерара Пелісона. Один з них, подивившись, як функціонують готелі в Америці, задумався над відкриттям подібного у своїй країні. У США готелі будувалися поблизу аеропортів, вокзалів і місць великих скупчень людей. Другий підприємець мав у своєму розпорядженні кошти для реалізації цієї ідеї. В 1967 році був відкритий перший Novotel на околицях міста Ліль, неподалік від аеропорту. Після цього компанія почала розвиватися, відкривати нові готелі в різних містах і країнах. В 1983 році офіційно заснована компанія Accorgroup.

Крім того, Ассор – це більш 5100 готелів по усьому світу, які на даний момент перебувають в 110 країнах. Крім цього, у компанії є свій мобільний додаток Accorall, за допомогою якого можна бронювати номери в готелях по усьому світу, довідатися детальну інформацію про потенційне місце свого перебування. За проживання й відвідування барів і ресторанів даної мережі нараховуються нагородні бали, які надалі можуть бути використані для одержання знижок. Accorlivelimitless (ALL) – програма лояльності даної компанії, яка надає знижки при кожному новому бронюванні.

У компанії немає якоїсь виразно прописаної місії, але є цінності, які розділяють усі бренди Ассор. А саме, їх 6:

1. Пристрассть до гостинності. Саме в цьому полягає головне призначення всіх людей, хто працює в сфері готельного бізнесу. Гість повинен бути на першому місці, і це повинно подобатися, розділятися всіма співробітниками.

2. Стабільний успіх. Зміст даної цінності полягає в тому, що робота, яку співробітники роблять сьогодні повинна приносити плоди в майбутньому, тобто це відображає принцип орієнтації на довгостроковий результат.

3. Довіра. Команда вірить у щирю доброту. Насправді, у колективі це видно не озброєним поглядом. Кожний готовий допомогти своїм колегам, теплі й довірчі взаємини між співробітниками створюють непередавану атмосферу гостинності.

4. Спрага перемог. Робити неможливе можливим і насолоджуватися досягненнями – це зміст даної цінності. Ассог прагне бути скрізь, де є їх гості.

5. Інновації. Відкритість до експериментів, уміння ризикувати й пізнавати щось нове – усе це про Ассог.

6. Повага. Більша частина даної цінності полягає в толерантності. Для співробітників готелів усі рівні, вони цінують своїх гостей, дорожать ними, ким би не були їх гості.

Керуючий персонал приділяє великої увагу даним цінностям, вони приймають на роботу переважно тих кандидатів, хто розділяє ці погляди на готельний бізнес. Навіть якщо в потенційного працівника немає досвіду, але він розділяє цінності компанії, начальники відділів після співбесіди пропонують пройти навчання.

Група, якої керує CEO Себастьян Базен, має свою певну стратегію, яка охоплює кілька ключових напрямків діяльності організації:

- Збереження репутації бренда є одним з відгалужень стратегічного розвитку. Дана мета призиває співробітників підвищувати привабливість готелів, незалежно від їхньої сегментації.

- Як і будь-яка міжнародна компанія, Ассор прагне до розширення. Група прагне зміцнювати свої позиції в наявних місцях, а також відкривати нові готелі в перспективних містах і районах різних країн.
- Величезна увага приділяється співробітникам, тому що вони і є основа, на якій тримається весь бізнес. Стратегія полягає в розвитку талантів і лідерства.
- Йти в ногу з часом – обов'язкова умова конкурентоспроможності в наш час. Саме тому Ассор прагне впроваджувати нові технології, задовольняючи всі потреби гостей.
- По всій мережі діє програма «Планета 21», у якої є 4 основних напрямків: Боротьба із сексуальною експлуатацією дітей, Екологічне виробництво, Здорове харчування, Plant for Planet. Крім цього, є благодійний фонд Solidarity Ассор, який націлений на фінансування реалізації соціальних акцій і проектів, які пропонують співробітники.

Регіональний директор Accorhotels у Східній Європі Алексіс Делярофф в інтерв'ю Hotelier.PRO розповів, у чому полягає стратегія мережі: «Яка в нас стратегія – по перше, ми прагнемо бути видимими й працювати в будь-якому великому місті в Україні, Казахстані, Грузії, Вірменії. Друге завдання – це бути присутнім у всіх столицях Східної Європи.

А.Делярофф стверджує, що все це повинне бути реалізоване невеликими темпами.

Готель "Хатинка" - це тризірковий готель економ-класу, який приймає гостей переважно бізнес-сегмента (відрядження, конференції тощо). Розташування готелю Ібіс досить вигідно в тому плані, що всі визначні пам'ятки перебувають недалеко, куди можна дійти пішки, або на громадському транспорті, завдяки гарній транспортній розв'язці.

Стратегія готелю безупинно пов'язана з однією з головних цінностей мережі Accor – спрагою перемог, яка полягає в прагненні компанії бути там, де є їх гості.

Саме для готелів Ібіс існує місія, названа «Місія 15». Вона полягає в задоволенні потреби гостюючих за 15 хвилин. Коли він звертається до співробітників, вони повинні не тільки допомогти гостю за відведений час, але й змусити його посміхнутися, пожартувати, зробивши комплімент або ін. Якщо ж прохання заходить за рамки компетенцій співробітника, він не відмовляє, а дзвонить у відповідну службу, чекає, поки проблема вирішиться, і тільки тоді справа можна вважати завершеною.

У структурі готелю створені функціональні підрозділи, що займаються тією або іншою діяльністю в готелі.

А саме: відділ готельного господарства, у який входять усі покоївки, прибиральниці, супервайзер і безпосередній начальник; відділ продажів і маркетингу, які продають послуги готелю й займаються просуванням і рекламою; відділ технічного обслуговування, який займається вирішенням проблем із сантехнікою, електрикою тощо; відділ прийому й розміщення, у який входять адміністратори, що працюють на ресепшен, а також менеджери по бронюванню й фахівець із реєстрації іноземних громадян; кухня; відділ ресторанного обслуговування; фінансовий відділ, у якому кожна спрямованість бухгалтерії закріплена за певною людиною; ІТ; адміністративний персонал (начальник служби безпеки, менеджер з якості, фахівець із охорони праці, генеральний менеджер і його заступник), відділ з управління персоналом, який займається процесами найму, звільнення, переведення, а також мотивацією, корпоративною культурою тощо.

Організаційна структура компанії відноситься до лінійно-функціонального типу.

Оскільки дана робота безпосередньо пов'язана з мотивацією співробітників, слід докладніше розглянути функціонал підрозділу, який нею займається. Це відділ з управління персоналом. У штаті відділу начальник відділу, координатор і тренінг-менеджер. На відділ покладені наступні функції:

- пошук співробітників;
- прийом й звільнення;
- кадрові переміщення;
- ведення документації організації, яка так чи інакше торкається персоналу (накази, договори);
- співробітництво з каналами поширення інформації про відкриті вакансії;
- розробка й проведення різних заходів і акцій;
- внесення корективів у систему мотивації й стимулювання;
- робота з лікарняними й відпустками організації;
- співробітництво з навчальними закладами, звідки студенти приходять на практику або на роботу;
- навчання й розвиток персоналу;
- створення й підтримка робочого клімату й організаційної культури;
- адаптація персоналу й ін.

2.2. Визначення сучасного етапу ЖЦО.

Способом визначення етапу життєвого циклу організації була обрана методика Адизеса.

Насамперед, розглянемо докладніше функціонування готелю, проведемо Swot-Аналіз, який допоможе виявити плюси й мінуси самого готелю.

Swot-Аналіз готелю «Хатинка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Один з безлічі готелів компанії Асог, якій довіряють люди з усього світу. 2. Зручне розташування (центр міста). 3. Номери звукоізольовані. 4. Безкоштовний Wi-Fi. 5. Цілодобовий бар. 6. Безкоштовний доступ до комп'ютерів для відвідувачів готелю. 7. Спеціальні можливості, устаткування й пристрої для гостей з обмеженими можливостями. 8. Наявність банкомата. 9. Відмінні відгуки відвідувачів. 10. Ціна номера трохи нижче середньої по ринку(у порівнянні з готелями 3*, що перебувають не далі 5 км від центру міста). 11. Гарна транспортна розв'язка. 12. Відповідність ціни якості. 13. Можливе проживання із тваринами. 14. Наявність 6 конференц-залів. 15. Наявність знижок за умови участі в програмі лояльності Асог. 16. Цілодобова стійка реєстрації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність паркування. 2. Готель тільки для некурців. 3. Співробітники говорять тільки на 2 мовах. 4. Немає під'їзду до готелю. 5. Проблеми з використанням карт лояльності. 6. Гості готелю скаржаться на те, що вікна продувають. 7. Ресторан працює до 21.00. 8. Мінімальний набір ванних приналежностей. 9. Дорогі сніданки (на думку гостей). 10. Невеликі номери. (на думку гостей, але розміри відповідають стандартам).
Можливості	Погрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вийти на більш високий ціновий сегмент. 2. Співробітництво з музеями й виставками. 3. Співробітництво з новими турагентствами. 4. Співробітництво з новими банками. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку. 2. Зниження попиту через нову хвилю пандемії. 3. Поява конкурента поблизу готелю. 4. Зміни законодавства.

5. Проведення ремонту. 6. Підвищення кваліфікації співробітників. 7. Розширення списку послуг. 8. Розширення діапазону знання мов персоналу. 9. Приріст кількості клієнтів у зв'язку з відкриттям границь.	
--	--

Висновки: рівень популярності на ринку досить високий, тому готелі даної мережі викликають довіру в гостей. За рахунок зручного місця розташування й надання широкого спектра готельних послуг займає стійке положення на ринку. "Хатинка" надає послугу оренди конференц-залів, як і багато інших готелів. Однак, на відміну від них, стільці в залах не прикріплені до підлоги, а тому розсадка може бути абсолютно різною: від театрального до шкільного розсадження, що підходить для різних тренінгів, семінарів і т.п. Найчастішими негативними відгуками від гостей є відсутність власного паркування, а також мінімальний набір ванних приналежностей. Перше практично неможливо виправити, тому що готель перебуває в самому центрі міста, де ніде побудувати паркування. Говорячи про ванні приналежності й інші нюанси з обслуговування, компанія Ассог вводить досить чіткі стандарти якості у своїх готелях і готелях, усі надавані послуги відповідають готелю 3*. В "Хатинці" є можливість вийти на більш високий цільовий сегмент за умови проведення ремонту й розширення переліку надаваних послуг.

Далі представлені основні фінансові показники готелю (табл. 2).

Фінансові показники готелю "Хатинка"

Показник	2018	2019	2020
Чиста виручка	181 876 542	177 755 154	72 570 100
Чистий прибуток	67 037 875	64 753 751	4 495 574
Загальний валовий обсяг продажів	199 687 267	191 638 361	74 786 917
Кількість гостей	48 656	44 489	16 636
Середній чек	691	687	613
Середня заповнюваність	52%	50%	23,5%
Середня вартість номера	2 682	2 671	1 975
Revpar	1 342	1 335	558

Подивившись на фінансові показники, можна зробити висновок, що 2018 і 2019 рік характеризуються приблизно однаковими результатами, у той час як майже всі основні показники 2020 року менше попередніх двох приблизно в 2, 5 рази. А чистий прибуток менше більш ніж в 16 раз.

Пандемія коронавірусу значно вплинула на функціонування й фінансові показники готелю. На самому початку карантину готелю довелося зачинити свої двері. Однак, через пару місяців він знову почав надавати свої послуги.

Говорячи про планові показники, варто зауважити, що компанія не ставить собі нереалістичних цілей. Вони всі є досяжними й рідко розходяться з фактичними результатами. А якщо трапляється так, що є різниця між планом і фактом, її розмір незначний.

Для визначення сучасного етапу розвитку готелю «Хатинка» був проведений аналіз криз, через які організація пройшла у своєму розвитку. Оскільки компанія вже 10 років функціонує на ринку, криза стадії "зародження" не береться в розгляд. Наступна криза, яка наступає, починається на етапі "дитинство". Їй властиві наступні характеристики:

- Стабільно зростаючий попит;
- Підвищення лояльності клієнтів;
- Стабілізація основної діяльності;
- Компанія не перебуває на грані життя й смерті.

Говорячи про отель, попит на його послуги вже стабілізувався, немає якогось ажіотажу, однак, розміщення в ньому є затребуваним. Це підтверджують стовідсоткові завантаження.

Лояльність клієнтів досить висока, не тільки завдяки стійкому бренду Assor, але й позитивній репутації самого готелю на ринку.

Можна зробити висновок, що готель успішно пройшов дану кризу.

Розглянемо наступну кризу, що перебуває на стику стадій "Давай-Давай" і "Юність". Щоб визначити, чи пройшла організація дану кризу, було проведено усне інтерв'ю, у рамках якого були отримані відповіді на наступні питання:

- *чи існують посади, тих хто відповідальний за відділ продажів, маркетингу, бухгалтерію тощо або ж усі ці функції зосереджені в руках засновника компанії?*

Ї засновник компанії вже відособлений від організації, він переважно займається створенням нових проєктів, його місце займає генеральний менеджер, а перераховані вище функції розподілені по главах відділів.

- *чи можуть ці люди самостійно ухвалювати рішення?*

Ї так, у рамках своїх підрозділів.

- *чи можна визначити значення прибутковості, яке забезпечить покриття витрат?*

Ї на дане питання також була дана позитивна відповідь.

Відповідно, дана криза також була пройдена.

І остання криза, на проходження якої буде перевірений отель, "Юність – Розквіт".

Щоб визначити, чи пройшла компанія дану кризу, були отримані відповіді на наступні питання:

- *Організаційна структура компанії узгоджувалася з її місією?*
- *чи переростають конфлікти в компанії в міжособистісні сварки?*
- *чи знає кожний співробітник компанії, де і як ухвалюються ті або інші рішення?*

На всі задані в інтерв'ю питання була отримана позитивна відповідь. Як і в будь-якому отелі, усі створені підрозділи слугують для задоволення потреб гостей, у чому й полягає місія. Більшість конфліктів, які відбуваються по робочих моментах, впливають на міжособистісні відносини співробітників, це не зазнає сумніву. Говорячи про прийняття рішень, співробітники розуміють, до кого потрібно звертатися по тим або іншим питанням.

Отже, остання можлива криза в розвитку організації також пройдена.

Завершальний етап проведеного аналізу полягає у визначенні етапу розвитку готелю «Хатинка» за допомогою кількісного методу. Було діагностовано, що готель перейшов межу між стадіями "Юність і Розквіт", однак потрібно докладніше розглянути ці стадії для підтвердження попередніх результатів і того, що компанія не повернулася на попередню стадію свого розвитку.

Таким чином, проаналізувавши висновки Swot-аналізу й фінансові показники, можна припустити, що отелю характерний стабільний розвиток. Незважаючи на пандемію коронавірусу в 2020 році, 2018 і 2019 роки були досить стабільними в плані фінансів, різниця між показниками була незначною, готель одержував досить гарний прибуток. У готелю є постійні клієнти, що також говорить про стабільність бренд, який вже встоявся на ринку компанії Ассог. "Хатинка" відповідає всім міжнародним стандартам тризіркового готелю, а також є конкурентоспроможним готелем на ринку, що підтверджується стовідсотковими завантаженнями.

Згідно з вищенаведеними показниками, були зроблені наступні висновки:

- Компанія продовжує ризикувати, впроваджувати нововведення, відкрита новому досвіду;
- Фінансові цілі досягаються поступово, ставляться досяжні й реальні планки;
- Існує рівновага між «хто» і «як» і «що» і «чому»;
- За кожним співробітником закріплена зона відповідальності, у тому числі прийняття рішень;
- Компанія прагне розвиватися, націлена на довгострокові перспективи.

Із цього можна зробити висновок про те, що готель перебуває на етапі розвитку, який відповідає стадії "Розквіт" (по моделі І. Адизеса).

2.3. Аналіз системи мотивації персоналу на різних етапах розвитку готелю «Хатинка»

Перш ніж проаналізувати систему мотивації на сучасному етапі розвитку організації, потрібно розглянути, як вона розвивалася на кожному попередньому етапі.

Як було сказано раніше, стратегія готелю «Ібіс» полягає в тому, щоб бути там, де їх гості, тобто в кожному великому місті Східної Європи. Це був один із критеріїв, чому був обраний саме Кременчук. Крім того, він є регіональним центром, який часто стає місцем проведення різних заходів: від спортивних змагань до наукових конференцій, тому що є найважливішим економічним, транспортним, спортивним, промисловим і культурним центром нашої країни. Зародження ідеї відповідає стадії «Виходжування» по теорії життєвих циклів Іцхака Адизеса.

Система мотивації готелю Ібіс на різних етапах ЖЦО

Стадія ЖЦО	Система мотивації
Дитинство	Цей етап характеризується відсутністю якої-небудь системи нематеріальної мотивації співробітників, тут важливо поставити конкурентоспроможну заробітну плату, яка залучить здобувачів на роботу. Так і відбулося. Менеджер по персоналу аналізував рівень оплати праці, порівнював із уже існуючими готелями, після чого з генеральним директором обговорювалася наявна ситуація на ринку й ухвалювалось рішення. Крім цього, прикладом, для співробітників відділу продажів існувала система преміювання, пов'язана з виконанням певного плану. Починається впровадження первинного соціального пакета у вигляді створення медичної книжки за рахунок компанії, а також безкоштовного харчування співробітників.
Давай-Давай	Поява більш розширеної нематеріальної мотивації. На даному етапі співробітники зацікавлені в розвитку готелю, вони залучені в роботу, намагаються зробити його функціонування краще, пропонують нові рішення, діляться ідеями з начальством. Оскільки мережа Ассог існує з 1967 року, у них є свої певні цінності, певні стандарти, є шаблон мотиваційних методів, які коректуються залежно від потреб ринку. На стадії «Давай-Давай» це поступово вводиться в роботу. Соціальні пільги поповнюються оплатою навчання й підвищення кваліфікації співробітників.
Юність	Система мотивації продовжує активно формуватися. До попередніх методів додається акція «Проект свого номера», який полягає в наступному: співробітники самостійно проектують тематичний номер. На всі матеріали й видатки їм давалося 300-400 євро, також вони могли скористатися допомогою відділу готельного господарства й технічного відділу. Уводиться таке досягнення, як «Працівник місяця», приз за який підбирався індивідуально, відштовхуючись від переваг співробітника. Починають проводитися тренінги по тімбілдингу та саморозвитку.

На даний момент, на стадії ЖЦО "Розквіт", система мотивації складається із двох складових: матеріальної й нематеріальної.

Розглянемо умови праці співробітників з матеріальної точки зору. Заробітна плата співробітників гідна, відповідає всім стандартам мережі Ассог і обчислюється по-різному, залежно від займаної посади: годинний тариф або місячний оклад. Порівнюючи вакансії на сайті hh.ua, можна побачити відмінності в рівні оплати праці в отелі і його конкурентів на ринку.

Наприклад, розглянемо вакансію покоївки. Готель розміщує таку вакансію за заробітну плату від 9000 гривень, приблизно така ж зарплата пропонується готелями, у яких 4* або 5* (Марінс Парк Готель, Courtyard). У той час як прямий конкуренти "Хатинка", наприклад, готель "Дніпро" й готель "Геманс" розміщують свої вакансії з рівнем оплати 8000-9000 і 7000 відповідно.

З одного боку, відриви з готелем "Дніпро" невеликі. З іншого боку, у готелі зазначені верхня й нижня межі, припускаючи, що покоївка одержує не більше й не менше даної ставки. В отеленні Ібіс заробітна плата починається від 9000 гривень (за вирухуванням податків), однак існує система надбавок. По-перше, за роботу у святкові дні проводиться подвійна оплата праці. По-друге, за роботу в нічний час (22.00-06.00) існує надбавка в 20% до годинної ставки.

Під час пандемії коронавірусу в 2020 році всі співробітники залишилися на своїх місцях, заробітна плата виплачувалася справно, навіть якщо людина по факту не працювала. Це говорить про високу зацікавленість роботодавця не в результатах праці своїх працівників, а в них самих, у їхній мотивації.

У цілому, співробітники задоволені оплатою праці, про це говорить невелика плинність кадрів. Середньосписочна чисельність працівників за останні три роки (2018, 2019, 2020) була на рівні 52, 54 і 56 відповідно.

Говорячи про нематеріальну мотивацію, слід згадати, що для компанії важливі насамперед люди, а не їхній досвід і навички.

Усі співробітники готелю «Хатинка» розділяють цінності компанії Assor: пристрась до гостинності, стабільний успіх, довіра, спрага перемог, інновації, повага. У готельному бізнесі не можна обійтися без першого принципу, тому що по більшій частині в цьому й полягає робота в отелі. Саме тому, у ході співбесіди HR оцінює потенційного співробітника в тому числі із цієї сторони. Якщо здобувач нечемний, у нього немає здатностей до емпатії тощо чи навряд він зможе працювати в даній сфері.

Другий принцип полягає в стратегічному плануванні. Насправді, у сфері гостинності, це досить актуально. Потрібно думати наперед, щоб уникнути непередбачених ситуацій, особливо в період високих завантажень. Потрібно розрахувати, скільки білизни потрібно буде застелити, у який строк; наскільки розраховувати гостей у ресторані, залежно від цього викликати кухарів і офіціантів; у великий заїзд відкривати чи ні додаткову стійку реєстрації тощо.

Довіра – основа взаємин між співробітниками. Вона полягає в бажанні допомогти й у прийнятті даної допомоги, у наданні моральної підтримки та іншому. Можна привести наочний приклад. Співробітником створювалося оголошення в ресторан про нову позицію меню. Потрібно було визначитися, яким кольором краще зробити текст. Співробітник звернувся по допомогу до генерального менеджера, який з радістю допоміг йому в цьому питанні. Деякі компанії можуть похвастатися такими взаєминами. Більшість начальників у цьому випадку просто розгорнули працівника через свою велику зайнятість.

Практичне вираження спраги перемог для звичайних співробітників полягає по більшій частині в Flash Opportunity. Оскільки Кременчук досить невелике місто в порівнянні, наприклад, з Харківом або Дніпром, тут можливостей небагато менше, співробітники прагнуть досягати нових висот, переїжджати, пробувати нове. Саме це прагнення відгукується для даної цінності, а також для цінності «Інновації».

Також принцип інновації полягає у відкритості керівництва готелю до нововведень, пропозицій співробітників по вдосконаленню роботи готелю. Самі співробітники також мають можливість розвиватися за допомогою тренінгів і навчання.

Повага, як ми вже відзначали, полягає в основному в толерантності. Звичайно, ця беззастережна умова роботи в отелі, ставитися до всіх людей однаково, без забобонів. Але це стосується також і співробітників. В отелі «Хатинка» працюють люди з різних країн. Оскільки кожний співробітник виконує свої обов'язки, увесь персонал знає свої посадові інструкції, у яких чітко регламентована зона їх відповідальності. Для керівництва готелю є свій Статут, у якому також прописані основні принципи управління.

Крім того, готель прагне розширити діапазон послуг, що надаються. Зовсім недавно співробітницею було запропоновано давати в оренду й продавати халати. До цього не було даної послуги, оскільки це не входить у регламент і стандарти готелів із трьома зірками. Однак по численних проханнях гостей, ця ідея була розглянута. У даний момент створюється процедура оренди й продажу халатів.

В отелі присутній дрес-код «Smart casual», який, з одного боку, обмежує співробітників у виборі свого одягу, а з іншого, дає їм можливість бути собою й волю самовираження. Це поширюється в основному на офісних працівників і ресепшн. На кухні, у ресторані, у хаускіпінгу є своя уніформа, яку співробітники зобов'язано носити.

Крім цього, є певні заборони на пірсинг і татуювання. По більшій частині це стосується співробітників, хто безпосередньо спілкується з гостями. З малою ймовірністю отель прийме на роботу людину з татуюваннями, пірсингом, неприродним кольором волось на офіціанта, адміністратора або менеджера по продажах.

Оскільки готельний бізнес спрямований на задоволення потреб гостей, персонал, незалежно від посади, повинен бути чемним, ввічливим і вихованим. Напевно це найперші якості, які може оцінити hr-менеджер на співбесіді. Кандидати без досвіду розглядаються на лінійні посади на одному рівні з досвідченими потенційними працівниками. « Найголовніше, щоб людина розділяла цінності нашої компанії, а навчити його можуть по факту, на місці роботи» - пояснює начальник відділу по управлінню персоналом, Василькова Катерина.

Існує план адаптації для новачків. В отелі поширено дві форми: наставництво та менторинг, за які охоче беруться співробітники. Крім того, проводяться різні тренінги. Наприклад, Welcome-Тренінг, на котрому розповідається про історію мережі Ассог, про стандарти, яким вона дотримується, а також проводиться екскурсія по готелю, різних видах номерів. Тренінг GLAD, який присвячений специфіці готельної діяльності, навчанню роботи з гостями, також є обов'язковими для нових співробітників. Для придбання нових компетенцій, професійного та особистісного розвитку, працівникам пропонується проходження різних тренінгів від теми управління конфліктами до управлінських компетенцій.

Однією із самих цікавих ідей у створенні сприятливої робочої атмосфери є кростренінги. Вони являють собою тренінг, де співробітники з різних відділів можуть на певний час помінятися своїми посадовими обов'язками. Таким чином, вони розуміють нюанси роботи іншого відділу, це допомагає згладжувати конфлікти.

Безумовно, до нематеріальної мотивації можна віднести й проведення корпоративів. Менеджер з персоналу враховує побажання й організує їх. От, як відгукуються співробітники про дані заходи:

«Корпоративи завжди проходять весело, найчастіше організовується квест або просто конкурси. Усі в них охоче беруть участь. Саме класне, що щоразу

нова тематика, можна дати волю уяві й одягтися цікаво.» - Тетяна, начальник відділу продажів.

Раз у кілька місяців відбувається зустріч лінійного персоналу з генеральним директором. На даних зборах співробітники можуть висловитися про свою роботу, покаржитися на щось або запропонувати. Однак це вони можуть зробити в будь-який час, тому що керуючий персонал завжди відкритий для надання допомоги своїм співробітникам, саме тому в усіх з них завжди відкриті двері в кабінет.

Зовсім недавно у відділі готельного господарства змінився керівник, тому практично весь штат покоївок був схвилюваний, люди не знали, що буде далі і як буде будуватися їхня робота. Після розмови з генеральним менеджером розмови стали більш позитивними, їх хвилювання зтихло.

У їдальні для співробітників (а харчування у всіх безкоштовне) є дошка з різними оголошеннями. Там розміщаються поздоровлення із Днем Народження, вакансії для співробітників. Варто помітити, що, відробивши рік на своєму місці, співробітник може перевестися на іншу посаду, в інший відділ, в інший готель мережі або навіть в іншу країну при наявності вакансії й за умови проходження співбесіди.

Крім цього, найчастіше на цій дошці проводяться різні акції hr-менеджера. Наприклад, у квітні проходила акція «Скажи спасибі!», яка полягала в тому, щоб висловити подяку своїм колегам за надану допомогу. Наприкінці кожного тижня картки з подяками підраховуються й віддаються тим, кому вони призначаються. Наприкінці місяця вибираються 2 людини, хто написав найбільше подяк і кому найбільше їх виразили, вони нагороджуються грамотою.

При вступі на роботу кожному співробітнику видається карта лояльності, яка дає переваги на проживання в даній мережі готелів. Також існує програма

Family&Friends, по якій родина й друзі співробітників готелю можуть бути розміщені зі знижкою.

Велике значення приділяється визнанню досягнень співробітників. Крім таких акцій, як «Скажи спасибі!», напевно, як і скрізь вибирається кращий співробітник місяця й року.

Проаналізувавши існуючу систему мотивації співробітників на даному етапі розвитку організації, слід помітити, що підібрані методи дійсно відповідають стадії життєвого циклу організації.

Стадія "Розквіту" характеризується, з одного боку, стабільністю, а з іншого деякою гнучкістю. Співробітники розглядаються не як робоча сила, а як таланти, як головний ресурс компанії. Також колектив характеризується згуртованістю, командною роботою. Компанії на даному етапі мають чітко прописані регламенти систему мотивації, а також систему заохочень і покарань.

Крім того, на даному етапі всіма співробітниками розділяється місія компанії. Для «Хатитнки» це: «Задоволення потреби гостя за 15 хвилин». Коли гість звертається до співробітника готелю, працівник повинен буквально кинути всі свої справи й допомогти йому. «Навіть якщо ви розмовляєте з генеральним менеджером, і до вас підходить гість, ви припиняєте розмову й займаєтесь проблемами гостя» - говорить начальник відділу по персоналу Василькова Катерина, на Welcome-Тренінгу для нових співробітників. Однак допомога гостю виявляється не на шкоду цінностям, які розділяє компанія.

На стадії «Розквіт» система мотивації сформована і є стійкою. Так само є готові інструменти оцінки результативності праці. Саме це є в отелі.

Розділ 3 Рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу компанії

В отелі було проведено дослідження на визначення залучення співробітників їх у роботу, рівень мотивації.

В опитуванні брало участь 36 співробітників, що становить половину штату готелю. У цілому, результати виявилися непоганими. Щоб зрозуміти, які є недоліки в системі мотивації, потрібно глянути на відповіді на останнє питання. Воно було відкритим, але не обов'язковим: «Напишіть, яку додаткову інформацію від компанії Ви прагнули б одержати». Співробітники сприйняли це як можливість повідомити про те, що їм не вистачає на роботі. З 8 людей, хто залишив відповідь на дане питання, 3 відзначили, що порушена комунікація між відділами, а також між начальниками й підлеглими; 4 прагнули б довідатися про підвищення заробітної плати; одна людина прагнула довідатися про знижки на проживання в готелях мережі в інших містах.

Відповіді на деякі питання також потребують пильної уваги hr-менеджера та керівництва готелю. Наприклад, порівнюючи відповіді на запитання 3 і 4 («Мій керівник опікується про мене як про особистість», «Колеги опікуються про мене як про особистість»), можна зробити висновок, що колеги в цьому випадку виявляють більшу увагу, чим начальники відділів. Та ж тенденція спостерігається й у відповідях на запитання про професійний розвиток.

Також в анкеті є питання про похвалу начальства, більш третини опитаних указали, що за останні 7 днів їх не хвалили. 20% співробітників стверджують, що до їхньої думки не прислухаються, близько чверті – що мають недостатньо інформації про зміни, що відбуваються, третина – що їх керівники не говорили про їхні успіхи на роботі.

Таким чином, основні проблеми, виявлені даним дослідженням, полягають в наступному:

- 1) Начальники підрозділів приділяють недостатньо увагу мотивації своїх підлеглих.
- 2) Порушена комунікація між відділами.
- 3) Оплата праці не відповідає очікуванням співробітників.

Незважаючи на те, що система мотивації готелю «Хатинка» відповідає стадії життєвого циклу організації, у компанії є ряд проблем, які вимагають особливої уваги з боку управлінського персоналу. Мова йде в тому числі про проблеми, виявлені в дослідженні, а також засновані на особистих спостереженнях.

Насамперед це порушена комунікація між відділами. Через це часто відбуваються недорозуміння, відставання передачі інформації у відділ і т.п. Наприклад, в організації є певна форма акту на винос, недавно ця форма помінялася, але відділи не були сповіщені про це, тому виносили матеріальне майно зі старими актами. Звичайно, це не залишилося непоміченим. Виник конфлікт між службою безпеки й іншими відділами, тому що охоронці не погоджувалися випустити людину. Розглянемо іншу ситуацію. 2 місяця назад з головного офісу надійшло розпорядження про обов'язковий укладання договорів по матеріальній відповідальності. Після закінчення строку, який був даний на виконання цього завдання, керівництво запитує з менеджера по управлінню персоналом готові документи. Людина уперше чує про дану вимогу, тому що працює всього один місяць, за який жодного разу це не було згадано.

Готельний бізнес зав'язаний на спілкуванні з людьми. Однак не всі з них чемно звертаються до обслуговуючого персоналу. Звичайно, співробітники не показують своїх емоцій перед гостем, не виражають невдоволення таким відношенням. Після подібного спілкування бувають моменти емоційних зривів, коли можна помітити сльози на обличчі працівників.

У цей момент співробітники практично ніяк не можуть виразити свою креативність. У період високих завантажень, усі сили йдуть на виконання своїх безпосередніх обов'язків. День у день співробітник робить ту саму роботу, найчастіше просто емоційно вигораючи. Співробітникам іноді не вистачає якоїсь похвали за виконану роботу, невеликого сюрпризу, який би поліпшив його настрій, дав зрозуміти, що його праця дійсно цінується.

Крім того, не налагоджені деякі операційні процеси. Наприклад, процес поставки чистої білизни на поверхи. Покоївкам доводиться витратити час і сили на пошук білизни на інших поверхах. Крім того, що для них це енерговитратно, для роботодавця це також не вигідно у виді того, що співробітник робить це на шкоду своєму робочому часу.

В описі системи мотивації згадувалася можливість кадрового переміщення по всіх готелях мережі Ассор. Не дуже давно у відділ по управлінні персоналом звернулася дівчина з ресепшн, сказавши, що прагне спробувати себе в ролі менеджера по продажах, тому що ця вакансія відкрита. Безумовно, для компанії Ассор перевагою є найм своїх же співробітників. Однак є певний строк, пройшовши який співробітник має право перевестися, він становить один рік. Це досить проблематично, тому що людей може зрозуміти, що він не прагне працювати саме на цій позиції, почуває, що це не для нього.

Крім цього, існує певна дистанція між начальством і лінійними співробітниками. Це є проблемою, тому що не можна управляти людьми при відсутності знання про їхні потреби, інтереси й перевагах. Багато в чому відіграє більшу роль індивідуальний підхід. Якщо керівник знає захоплення співробітника, він може це правильно використовувати для стимулювання праці.

На основі виявлених проблем, нижче запропоновані рекомендації з удосконалювання системи мотивації.

Насамперед, варто обладнати спеціальну зону відпочинку для співробітників. Оскільки робота в отелі безпосередньо пов'язана зі спілкуванням з людьми, працівникам іноді потрібна емоційне розвантаження. У сфері обслуговування трапляються конфліктні ситуації, або ж людина фізично вимоталася (наприклад, забираючи номера), потрібно спустити пару або ж просто відпочити. Зона відпочинку позитивно б вплинула на мотивацію співробітників, тому що в них було б місце самоти. Її можна було б наповнити різними меблями: кріслами-гойдалками, пуфками або іншими нетиповими для офісу сидіннями. Далі поставити там музичний центр із набором аудіозаписів для релаксації. Можливо, повісити боксерську грушу для людей, хто захоче фізично розвантажитися. Оснастити кімнату чайною станцією з випічкою, насолодами (запаси яких співробітники могли б самі поповнювати на свій смак).

Відновити акцію «Проект свого номера». Раніше співробітники могли самостійно спроектувати свій власний номер, вибравши для нього особливу тематику. На всі матеріали й видатки їм давалося 300-400 євро, також вони могли скористатися допомогою відділу готельного господарства й технічного відділу. Один з таких проектів був уведений у номерний фонд і дотепер користується попитом, одержуючи захоплені відгуки від гостей. Поновлення такого проекту відкрило б співробітникам можливість показати себе, свою заповзятливість, креативність. Крім того, можна було б придумати заохочення за кращий проект.

У періоди високого завантаження готелю співробітникам буває дуже важко працювати, тому що, наприклад, на ринку праці існує дефіцит кадрів на вакансії покоївок, кухарів. Працювати доводиться більше норми, тому завдання начальства – надати кращі умови праці, щоб не тільки утримати співробітників, але й мотивувати їх працювати ефективно. Одним недоліком є неналагоджений процес поставки чистої білизни на поверхи. Покоївкам доводиться витратити час і чинності на пошук білизни на інших поверхах. Крім того, що для них це

енерговитратно, для роботодавця це також не вигідно у виді того, що співробітник робить це на шкоду своїй роботі. Слід продумати цей процес до дріб'язків: вести облік номерів, у яких потрібно поміняти білизну, розрахувати кількість постільної білизни для кожного поверху, із запасом покласти їх на склад. Це допоможе заощадити час і енергію покоївок, які вони витратять безпосередньо на збирання.

Ще одним коректуванням у системі мотивації може стати зняття або вкорочення строку можливого перебування на одній посаді. У компанії є можливість, проробивши один рік, спробувати йти на іншу посаду. Але що, якщо, роблячи одну роботу, співробітник розуміє, що це йому не подобається? Часто зустрічається серед студентів, для яких готель – перше місце роботи. Скорочення строку допомогло б зацікавленим людям спробувати себе в тому, що дійсно подобається.

Оскільки в компанії є сюрпризи для гостей і персоналу «Sparkle», можна було б увести наступне. Імена всіх співробітників готелю роздруковуються й укладаються в урну або коробку. Кожні 2 тижня генеральний директор, hr-менеджер і начальник підрозділу витягають по 1 листу. Вийнявши ім'я співробітника, вони повинні зробити йому «Sparkle» протягом тижня. У такий спосіб начальство краще дізнається своїх підлеглих (коли буде досліджувати їхні інтереси й те, що вони люблять), підвищить позитивний настрій співробітників.

Можливо варто провести тренінги для начальників підрозділів, які спеціалізувалися б саме на мотивації співробітників, їх заохоченні. Оскільки деякі працівники в ході опитування помітили, що їм не вистачає похвали, з ними не говорять про їхні досягнення, потрібно звернути пильну увагу їх безпосередніх начальників на ці моменти.

Крім того, можна ввести поздоровлення із професійними святами, які б відображалися в бесіді співробітників. У цей день для цілого відділу організувалися чаювання/кава-брейки.

Незважаючи на те, що в компанії досить великий соціальний пакет (надання безкоштовного харчування, оформлення медичної книжки за рахунок компанії, знижки на проживання в готелях мережі й т.п.), можна його доповнити наступним. Можливо варто організувати ялинку для дітей співробітників із солодкими подарунками. Крім цього, скоро в тому ж будинку буде організований фітнес-центр. Можна налагодити з ними співробітництво, у тому числі про корпоративну знижку для співробітників.

Оскільки на даній стадії ЖЦО дуже важлива командна робота, можливо, варто проводити більше тренінгів на згуртування колективу. Можна використовувати штучно змодельовані ситуації, безпосередньо пов'язані з роботою, щоб співробітники їх дозволяли або ж відправити їх на проходження якого-небудь квеста.

Висновок

Мотивація – найважливіший аспект керування людськими ресурсами будь-якої організації, на яким тримається все функціонування.

Мотивація співробітників підрозділяється на матеріальну й нематеріальну. Матеріальна пов'язана безпосередньо із грошовим вираженням оплати праці співробітника. До неї можна віднести заробітну плату, премії, виплати відсотків від виручки тощо.

Нематеріальна – це мотивація, не пов'язана з фінансовим заохоченням. Існує багато варіантів, як вона може бути виражена:

- Можливість піднятися по кар'єрним сходам;
- Соціальний пакет;
- Створення дружньої атмосфери;
- Визнання заслуг;
- Знижки на продукт компанії;
- Загальна мета;
- Наставництво;
- Конкурси між співробітниками тощо.

Кожна компанія проходить певні стадії свого розвитку. Їх називають етапами життєвого циклу організації, яким властиві певні характеристики.

У роботі були розглянуто 3 моделі ЖЦО: Грейнера, Адизеса та Дафта.

Усі моделі мають подібності по оцінюваних параметрах. Наприклад, розмір компанії, темп зростання, вік, стиль управління тощо. Проте різняться кількістю виділених етапів кризами, що відбуваються.

Далі були представлені особливості управління мотивацією персоналу на різних етапах розвитку організації.

Загальний висновок полягає в тому, що кожному етапу відповідає певний набір інструментів мотивації.

На початку життєвого циклу компанії використовуються переважно матеріальні способи мотивації. У міру дорослішання й розвитку компанії, стадія за стадією впроваджуються нематеріальні методи.

Практична частина роботи була описана на прикладі готелю «Хатинка». Це тризірковий готель у центрі міста, яке складається з 263 номерів, 6 конференц-залів зі своїм рестораном. Були описані такі аспекти його функціонування як стратегія, місія, цінності; проведений Swot-Аналіз для виявлення переваг і недоліків готелю.

Після докладного опису готелю та головної компанії, була визначена стадія життєвого циклу організації за моделлю Адизеса. Алгоритм визначення розділений на 3 етапу:

1. Визначення напрямку розвитку компанії.
2. Визначення проходження криз.
3. Визначення стадії ЖЦО.

У результаті було з'ясовано, що готель перебуває на етапі ЖЦО "Розквіт".

Опис існуючої системи мотивації допоміг зробити висновок про те, що вона відповідає певному раніше етапу життєвого циклу. Вона представлена широким спектром різних матеріальних і нематеріальних методів.

Однак, були виявлені деякі недоліки в даній системі за рахунок проведеного в отелі дослідження й особистих спостережень, наприклад, порушення комунікацій між відділами, емоційна перевантаженість працівників, неналагоджені процеси тощо.

Дана робота має практичну значимість, тому що досліджувана компанія може використовувати запропоновані рекомендації для вдосконалювання існуючої системи мотивації.

Література:

1. Богиня Д. Трудовий менталітет в системі стратегічного розвитку України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. №7. С. 42–53.
2. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). *Економіка і прогнозування*.- 2005. №2. С. 32-37
3. Чухно А.А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика: твори у трьох томах. К.: НАН України, 2006. Т. 2. 512 с.
4. Грішнова О.А. Людський розвиток: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
5. Дудкевич Я.М. Формування та використання людського капіталу (соціально-економічний аспект): Авторефер. дис. канд. екон. наук. К., 1997. 47 с.
6. Богиня Д.П, Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. Посібник. К.: Знання – Пресс, 2011. 313 с.
7. Лисак В. Ю. Зародження та розвиток концепції людського капіталу. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 23. С. 48-55.
8. Хромов М. І. Сутність і особливості людського капіталу в системі соціально-економічних категорій. *Економіка і право*.2009. № 3. С. 140-145.
9. Gennaioli Nicola, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer Human capital and regional development: NBER working paper. – Cambridge: National bureau of economic research, 2011, P. 1
10. Яворська Л. М. Особливості розвитку людського капіталу в трансформаційній економіці. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"* . Сер. : Економічна теорія та право. 2014. № 2. С. 108-117.

11. Сахненко О. І. Роль людського капіталу на шляху становлення економіки знань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 150. С. 278-283.
12. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. *Економічний аналіз*. 2014. Випуск 7. С. 310–312.
13. Крисанова Т. Н. Загальна модель аналізу вигід і витрат при інвестиціях в людський капітал. Харків: Фенікс, 2011. 298 с.
14. Бриндзя І. М., Река Г. В., Семеряк Ю. А. Людський капітал – основна складова інтелектуального капіталу URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=25660> (дата звернення 25.04.2021)
15. Кобилянко Т. В., Кошулаб Н. В. Інвестиції в людській капітал: основні особливості, проблеми та перспективи розвитку URL:: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1746> (дата звернення 27.04.2021)
16. Кузьмичев С.М. Актуальные вопросы понимания человеческого капитала и его роль в современных экономических процессах. *Молодой ученый*. 2017. № 28. С. 63-64.
17. Змієнко М. О. Інвестування людського капіталу: сутність, значення та види. URL: http://www.confcontact.com/20101008/8_zmienko.htm (дата звернення 12.04.2021)
18. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАНССЕРВІС» URL: <http://www.trans-service.com.ua/ru/kontaktyi/> (дата звернення 01.04.2021)
19. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2017. Вип. 81(2). С. 342–348.
20. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. *Ринок праці та зайнятність населення*. 2015. № 1. С. 11—14.
21. Лайкер Д., Майкл Хосеус Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. Альпина Диджитал. 2012. С. 460

22. Rosenbluth H. Mausner B., Snyderman B. The motivation to Work. – NY.: Wiley, 1959, 157 p.
23. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник УжНУ*, 2018. № 20. С. 139—143.
24. Сафонова В.Є Освітній ресурс як форма створення і накопичення людського капіталу URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_3/files/DU310_31.pdf (Дата звернення 10.05.2021)
25. Guide on Measuring Human Capital. Prepared by the Task Force on Measuring Human Capital. – United Nations ECE/CES/2016/2/Add.2, Economic Commission for Europe, 2016, URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide%20Global%20Consultation-v1.pdf> (Дата звернення 11.05.2021)