

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський

університет економіки і торгівлі»

18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи**

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____ Т.В. Капліна
«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом
готельно-ресторанного комплексу»

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма Готельно-ресторанна справа
ступеня Магістр

Виконавець роботи Грабовий Веніамін Назарович
(ПІБ)

(підпис, дата)

Науковий керівник Капліна Тетяна Вікторівна____
(наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент _____
(наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я по батькові)

Полтава 2022

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1013342075

Дата перевірки:
22.12.2022 10:52:40 EET

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
22.12.2022 10:59:00 EET

ID користувача:
90576

Назва документа: Магістерська Грабовий В.Н_Капліна Т.В

Кількість сторінок: 92 Кількість слів: 20267 Кількість символів: 154285 Розмір файлу: 1.51 MB ID файлу: 1013102889

4.12% Схожість

Найбільша схожість: 0.54% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013094785)

Пошук збігів з Інтернетом не проводиться

4.12% Джерела з Бібліотеки

346

Сторінка 94

0.25% Цитат

Цитати

3

Сторінка 95

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

39

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального
закладу Укоопспілки
«Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н
Форма № П-4.03

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Т.В.Капліна
(підпис, ім'я та прізвище)

25 жовтня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**на тему «Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом
готельно-ресторанного комплексу»**

Здобувачем вищої освіти зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма Готельно-ресторанна справа

Прізвище, ім'я, по батькові *Грабовий Веніамін Назарович*

Затверджена наказом ректора №168-Н від 02 вересня 2022 року

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Теоретично обґрунтувати підвищення ефективності праці персоналу. Розкрити сутність понятійного апарату категорії «персонал», визначити методологію дослідження підвищення ефективності діяльності персоналу. Дослідити світовий досвід мотивації персоналу. Провести аналітичні дослідження інноваційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «DELPHIN DELUXE». Розробити заходи з упровадження інноваційних технологій у ГПК «DELPHIN DELUXE».

Календарний графік виконання кваліфікаційної роботи

Зміст роботи	Термін виконання	Термін фактичного виконання
Вступ. Розділ 1 Теоретичне обґрунтування підвищення ефективності праці персоналу.	17.10 – 27.10.2022	27.10.2022
Розділ 2. Аналітичні дослідження інноваційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «DELPHIN DELUXE»	28.10 – 02.12.2022	02.12.2022
Розділ 3. Заходи з упровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанному комплексі «DELPHIN DELUXE». Висновки	03.12 – 13.12.2022	13.12.2022

Дата видачі завдання 25.10.2022 р.

Здобувач вищої освіти _____ Грабовий В.Н.

Науковий керівник _____ д.т.н., професор Капліна Т.В.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота оцінена на _____

Протокол засідання ЕК № _____ від «__» _____ 2022 р.

Секретар ЕК _____

підпис

ім'я та прізвище

ВІДГУК

наукового керівника

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти групи ГРС м - 21м зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», ступеня магістр

Грабового Веніаміна Назаровича

на тему «Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готельно-ресторанного комплексу»

Актуальність теми: В умовах переходу України до ринкової економіки в кожній галузі відбувається пошук нових шляхів і методів виробництва, здійснюється аналіз сучасного стану, окреслюються перспективи на майбутнє. Ці процеси характерні також для сфери готельно-ресторанного бізнесу, який спрямований на отримання прибутку через надання різноманітних послуг у вигляді житла, харчування, транспортного та іншого сервісу. У зв'язку з цим, дослідження що дозволяє, удосконалити мотиваційний механізм управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі, запровадити в його діяльність інноваційні технології, є актуальним.

Загальна характеристика роботи: Кваліфікаційна робота Грабового В.Н. виконана самостійно на актуальну тему і відповідає вимогам ПУЕТ до робіт здобувачів другого рівня вищої освіти. Усі розділи роботи логічно пов'язані, матеріали структуровані. Висновки відбивають результати дослідження, отриманні автором.

Наукова новизна роботи полягає у теоретико-методологічному підході до обґрунтування стратегії побудови чіткого механізму роботи з персоналом готельно-ресторанного комплексу, що базується на моделі поведінки Томаса Гілберта; у застосуванні системного підходу до мотивації персоналу із поетапним впровадженням визначеної моделі поведінки співробітників для виявлення їхніх особистих потреб; у розробці порядку введення програми менторства до наявних професійних програм, що передбачає визначену систему нагородження і штрафів.

Грабовий В.Н. під час виконання кваліфікаційної роботи виявив достатньо високий рівень теоретичних знань та навичок, показав вміння обґрунтовувати професійні рішення, здатність формувати філософію, методологію, логіку, принципи об'єктивності наукового пошуку в готельній та ресторанній справі; показав творче мислення та пошук нестандартних бізнес-рішень у практиці управління готельним і ресторанним господарством.

Відношення магістра до виконання та загальна оцінка роботи: кваліфікаційна робота виконана у повному обсязі. Усі розділи роботи логічно взаємопов'язані. При відповідному захисті здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Грабовий Веніамін Назарович, заслуговує присвоєння кваліфікації магістра з «Готельно-ресторанної справи».

Науковий керівник д.т.н., професор Т.В. Капліна _____

(підпис)

«13» грудня 2022 р.

РЕЦЕНЗІЯ

На кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня Спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»,
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Грабовий Веніамін Назарович

На тему: « Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готельно-ресторанного комплексу»

Представлену на рецензію кваліфікаційну роботу викладено на 90 с. друкованого тексту; містить 27 таблиць; 10 рисунків, 4 додатки, 58 інформаційних джерел.

Автором кваліфікаційної роботи представлено теоретичні основи дослідження проблеми мотивації персоналу та розглянуто методологію заходів щодо заохочення працівників базуючись на індивідуальних потребах працівників та корпоративній культурі організації.

Грабовим В.Н. проаналізовано основні моделі мотивації, передових і розвинених країн світу щодо формування мотиваційного механізму управління найманою працею при організації.

Проведено дослідження готельно-ресторанного комплексу «Delphin Deluxe», місце розташування засобу розміщення, якість та кількість номерного фонду та додаткових послуг, його місію та мету. Досліджено маркетингове середовище засобу розміщення та наведено особливості внутрішнього середовища діяльності підприємства.

В.Н. Грабовим запропоновано модель дослідження поведінки працівників з метою поетапного запровадження інноваційних рішень удосконалення трудового потенціалу. До того ж студентом запропоновано проведення навчальної програми менторства з метою навчання персоналу.

Виконуючи проект, В.Н. Грабовий показав належний рівень знань та навичок обґрунтовуючи рішення за допомогою присутності у кваліфікаційній роботі таблиць, діаграм, що доповнюють текстову частину та розкривають суть поданого матеріалу.

Кваліфікаційна робота виконана самостійно. Усі розділи роботи відповідають вимогам методичних рекомендацій у повному обсязі. Структурно-логічні розділи кваліфікаційної роботи виконувалися у встановлені терміни. При відповідному захисті здобувач Грабовий Веніамін Назарович заслуговує присвоєння кваліфікації магістра готельно-ресторанної справи.

Рецензент, завідувач кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства
Вищого навчального закладу Укоопспілки,
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

Г.П. Хомич

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	9
ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	14
1.1 Понятійний апарат категорії «персонал».....	14
1.2 Методологія дослідження підвищення ефективності діяльності персоналу	19
1.3 Світовий досвід мотивації персоналу в індустрії гостинності.....	23
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «DELPHIN DELUXE».....	40
2.1 Стан індустрії гостинності Туреччини.....	40
2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності Delphin Deluxe.....	46
2.3 Аналіз внутрішнього середовища діяльності «Delphin Deluxe»....	54
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ З УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «DELPHIN DELUXE».....	65
3.1 Обґрунтування вибору інноваційної технології для запровадження у готельно-ресторанному комплексі Delphin Deluxe...	67
3.2 Заходи із запровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанному комплексі Delphin Deluxe.....	73
3.3 Порядок впровадження менторингу у діяльність Delphin Deluxe..	79
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

РЕФЕРАТ

У роботі представлено результати досліджень стимулювання трудового потенціалу персоналу готельно-ресторанного комплексу. Спочатку представлено теоретичні визначення понятійного апарату «персонал» з точки зору дослідників, що займалися вивчення даного запитання: П.А. Малуєв; Н.В. Федорова; М.П. Беляцький; М.П. Николенко. Також наведено визначення персоналу відповідно стандартизованому Класифікатору професій ДК 003-2010 в Україні, що містить 9 стандартизованих назв категорій персоналу.

Розглянуто мотивацію персоналу, як складного явища, що вимагає фахового погляду до впливу на поведінку індивіда та виявлення низки індивідуальних потреб. Проаналізовано методологію ефективного впровадження елементів у систему мотивації трудової діяльності шляхом оцінювання персоналу та його організаційної культури підприємств на вітчизняному ринку праці. Розглянуто та порівнянно основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства: Установлено, стан туристичних потоків після світової пандемії станом на 2021 р. та наведено статистичні дані щодо діяльності індустрії гостинності Туреччини.

Проведено моніторинг зовнішнього середовища діяльності Delphin Deluxe у місті Окурджалар та проаналізовано результати оцінювання якості послуг готелю Delphin та конкурентних засобів розміщення однакової категорії. Результати аналізу відображено у SWOT-аналізі сильних – слабких сторін, можливостей та загроз містечка Окурджалару. Визначено організаційну структуру підрозділів готелю, якісний та кількісний склад персоналу, описано функціональні обов'язки працівників різних підрозділів. Перелічено нормативні стандарти діяльності готелю.

Розглянуто перелік заходів удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом та обґрунтовано їх вибір. Запропоновано порядок впровадження системи мотивації та план впровадження нової освітньої програми у діяльність готельного підприємства.

Ключові слова: Delphin Deluxe, персонал, потреби, стимул; мотивація, ВЕМ, модель поведінки, менторство, менті, аналіз.

ABSTRACT

Here is presents the results of research on stimulating the labor potential of the staff of the hotel and restaurant complex. First of all, theoretical definitions of the conceptual apparatus "personnel" are presented from the point of view of researchers, who studied this issue: P.A. Maluev; N.V. Fedorova; M.P. Belyatsky; M.P. Nikolenko. The definition of personnel in accordance with the standardized Classifier of Professions DK 003-2010 in Ukraine, containing 9 standardized names of personnel categories, is also given.

Personnel motivation is considered as a complex phenomenon that requires a professional view to influence the behavior of the individual and identify a number of individual needs. The methodology of effective implementation of elements in the system of motivation of labor activity by evaluating the personnel and its organizational culture of enterprises in the domestic labor market is analyzed. The main foreign models of management of motivation of the company's personnel are considered and compared: The state of tourist flows after the global pandemic as of 2021 has been established and statistical data on the activities of the hospitality industry in Turkey are given.

The environmental environment of Delphin Deluxe in Okurcalar was monitored and the results of the assessment of the quality of Delphin hotel services and competitive accommodation facilities of the same category were analyzed. The results of the analysis are reflected in the SWOT analysis of the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the town of Okurcalar.

The organizational structure of the hotel's divisions, the qualitative and quantitative composition of the staff are determined, the functional responsibilities of employees of different departments are described. The normative standards of the hotel's activity are listed. The list of measures to improve the motivational mechanism of personnel management is considered and their choice is justified. The procedure for implementing the motivation system and the plan for introducing a new educational program in the activities of a hotel enterprise are proposed.

Keywords: Delphin Deluxe, staff, needs, incentive; motivation, BEM, behavior model, mentoring, mentee, analysis.

Актуальність теми. У сучасних умовах переходу України до ринкової економіки в кожній галузі відбувається пошук нових шляхів і методів виробництва, здійснюється аналіз сучасного стану, окреслюються перспективи на майбутнє. Ці процеси характерні також для сфери готельно-ресторанного бізнесу, яка спрямована на отримання прибутку через надання різноманітних послуг у вигляді житла, харчування, транспортного та іншого сервісу.

Інноваційність є основною характеристикою сучасної економіки. Застосування новітніх технологій готельного бізнесу дозволяє готельєрам підвищити ефективність персоналу власного господарства, знаходити нові резерви підвищення якості обслуговування, ефективної охорони номерів і майна гостей, надання нових послуг. Для готельного підприємства нововведення охоплюють усі технологічні аспекти виробництва готельних послуг. В умовах жорсткої конкурентної боротьби, підприємствам готельного господарства важливо знаходити нові підходи до удосконалення і набуття конкурентних переваг на зовнішньому та внутрішньому ринках.

На шляху впровадження інноваційної технології багато перешкод, які пов'язані з ціною технології, або її розробкою; кількістю ресурсів, які будуть витрачені для навчання цієї технології; не бажанням керуючого персоналу щось змінювати для отримання прибутку. Але власнику підприємства необхідно зрозуміти, що впровадження інновацій є поштовхом, щоб отримати ще більший прибуток і ефективний розвиток готелів.

Для того, щоб здійснювати ефективну діяльність готельного підприємства звертаються до інноваційних методів, пов'язаних з формуванням потенціалу робочої сили, підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу та встановлення їх потенційної спроможності стосовно можливості прийняття незалежних рішень.

Ця тема є актуальною оскільки інноваційний підхід до управління персоналом формує потенціал робочої сили, що є глобальною тенденцією по вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню мотивації персоналу в умовах глибокої інтеграції світового ринку, високотехнологічних галузей, збільшення конкуренції.

Об'єкт дослідження Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готельно-ресторанного комплексу

Предмет дослідження: теоретичні обґрунтування підвищення ефективності персоналу; аналітичне дослідження інноваційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Delphin Deluxe»; Заходи з упровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанному комплексі «Delphin Deluxe».

Мета роботи. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готельно-ресторанного комплексу через наступні завдання:

- Дослідити понятійний апарат категорії «персонал»;
- Розглянути методологія дослідження підвищення ефективності діяльності персоналу;
- Розглянути світовий досвід мотивації персоналу в індустрії гостинності;
- Дослідити стан індустрії гостинності Туреччини;
- Проаналізувати зовнішнє середовище діяльності Delphin Deluxe;
- Проаналізувати внутрішнє середовище діяльності Delphin Deluxe;
- Обґрунтувати вибір інноваційної технології для запровадження у готельно-ресторанному комплексі Delphin Deluxe;
- Розробити заходи із запровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанному комплексі Delphin Deluxe;
- Представити порядок впровадження менторингу у діяльність Delphin Deluxe;

Практичне значення – кваліфікаційної роботи полягає у тому, що запропоновані моделі удосконалення системи стимулювання трудового потенціалу готельно-ресторанного комплексу, можуть бути враховані та використанні у навчальному процесі під час підготовки фахівців індустрії гостинності та туристичного сервісу.

Наукова новизна: у теоретико-методологічному підході до обґрунтування стратегії побудови чіткого механізму роботи з персоналом готельно-ресторанного комплексу, що базується на моделі поведінки Томаса Гілберта; у застосуванні системного підходу до мотивації персоналу із поетапним впровадженням визначеної моделі поведінки співробітників для виявлення їхніх особистих потреб; у розробці

порядку введення програми менторства до наявних професійних програм, що передбачає визначену систему нагородження і штрафів.

Апробація проекту: Робота пройшла апробацію. Результати досліджень відображено у науковій статті «Збірнику наукових статей магістрів Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» 2022-2023 навчального року» за спеціальністю Готельно-ресторанна справа (Додаток А)[56].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Понятійний апарат категорії «персонал»

Існує безліч визначень до поняття «персонал», так як П.А. Малуєв розглядає персонал як трудовий колектив організації, або просту сукупність працівників компанії, які не мають властивостей колективу, а саме: попарно не знають один одного, займають дуже віддалені один від одного робочі місця, не реалізують фактичну функцію спілкування і неформальні типи комунікації [1, с. 13]. Н.В. Федорова визначає персонал з точки зору психології управління, як людей з їх особистими проблемами, що взаємодіють в досить травматичному і репресивному просторовому і тимчасовому режимі, що часто посилює особисту невротичну симптоматику, доповнюючи її колективною [2, с. 21]. М.П. Беляцький розглядає персонал, як ототожене з термінами «працівник», «кадр» і визначають як об'єкти і суб'єкти управління [3]. М.П. Николенко розглядає персонал, як людей зі складним комплексом індивідуальних якостей, частина яких, соціально-психологічні, відіграють головну роль, що являє собою частиною економічного і інноваційного простору підприємства [4, с. 31].

Персонал можна по-різному трактувати проте візьмемо загальне визначення до нього – як штат або сукупність постійних кваліфікованих працівників (фахівців), які мають досвід практичної діяльності або отримали необхідну професійну підготовку. Вони є найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти критично, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту

готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують, без людей немає організації, а без потрібних фахівців жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити [7].

В Україні категорії персоналу стандартизовані відповідно Класифікатору професій ДК 003-2010 [8] містить 9 стандартизованих назв категорій персоналу (додаток Б).

На сьогоднішній день в основі ефективного управління персоналом лежить мотиваційна функція, яка базується на використанні взаємозв'язків структурних елементів процесу мотивації: мотиви, потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали та стимул (рисунок 1.1) [7, 8].

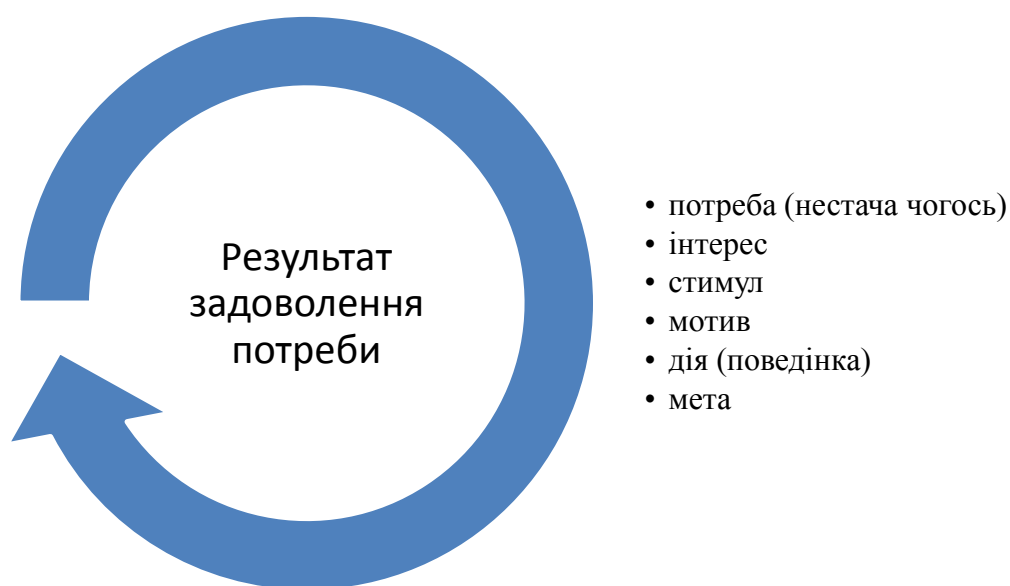


Рисунок 1.1 Модель мотивації через потреби [7, 8].

Мотив — усвідомлене, внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб, а **стимул** — зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій. Мотиви притаманні людині і є внутрішніми спонукальними причинами. **Інтерес** – форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на певне благо. Досвід показує, що досконало складені плани, сучасна структура організації,

наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантують високої ефективності праці. Має виконуватися фактична робота щодо формування мотиваційних механізмів заохочення до ефективної праці, бо локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Мотивація персоналу — складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології тощо. Саме цим зумовлена і складність, і палітра, і багатоаспектність категорій, понять, взаємозалежностей [9]. Мотивація персоналу постає і як сфера фахової, практичної діяльності, що має на меті вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей і цілей організації. У розвиток зазначеного зауважимо, що в практиці вітчизняних підприємств формування механізмів посилення трудової активності працівників здійснюється здебільшого методом спроб і помилок, а набір прогресивних форм і методів впливу на трудову поведінку, напрацьованих світовою наукою і практикою, залишається обмеженим. Низький рівень мотивації персоналу за умов підвищення конкуренції, нестійкого фінансового стану, перманентних кризових явищ є реальною загрозою для багатьох підприємств. З огляду на це теоретичні і прикладні аспекти мотивації персоналу набувають неабиякого значення [9]. Мотивацію персоналу важливо розглядати як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації. Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес мотивування [10].

У науковій літературі підібрано велике різноманіття методів мотивації, що набувають поширення у вітчизняній та іноземній діяльності підприємств. Щороку заходи мотивації оновлюються та поповнюються новими методами завдяки креативності сучасних управлінців. З метою підвищення зацікавленості персоналу в

роботі керівники розробляють та впроваджують нові методи їх мотивації. Взагалі усі методи мотивації поділяють на дві групи: матеріальні та нематеріальні.

Згідно «Методичним рекомендаціям щодо оплати праці працівників малих підприємств» Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю [11]. Іншими словами ця група безпосередньо пов'язана із виплатами у грошовому еквіваленті нагороди працівникам за виконану роботу.

Група нематеріальної мотивації передбачає заходи такі як: публічну похвалу, грамоту, подарунки, гнучкий графік роботи тощо. Існує безліч способів нематеріально заохочувати працівників до праці. Питання у тому, які стимули є вагомими: корпоративні заходи, навчання, безкоштовна парковка, або підвищення, або нове положення в організації. Є тенденція на зростання на нематеріальну мотивацію у суспільстві. Працівники хочуть не просто отримувати високу заробітну плату, але й мати відмінні умови праці, рухатися вверх кар'єрними сходами, та залежать від позитивного клімату у колективі тощо. При рівній заробітній оплаті праці на двох підприємствах особа неодмінно обиратиме організацію із кращою системою нематеріальної мотивації.

Змістовна теорія мотивації базується на ідентифікації внутрішніх сподівань, а саме потреб, які змушують людей діяти саме так, а не інакше. Фахівець із теорії та практики управління Д. Карнегі стверджує: *«У світі лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати іншу людину захотіти це зробити... Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, — це дати вам те, що ви хочете»* [12].

Потреба — відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи. Звертаючись до теорії сформованою Маслоу (рисунок 1.2) потреби прийнято

представляти як ієрархічну структуру, в яку входять взаємозамінні та незамінні потреби.

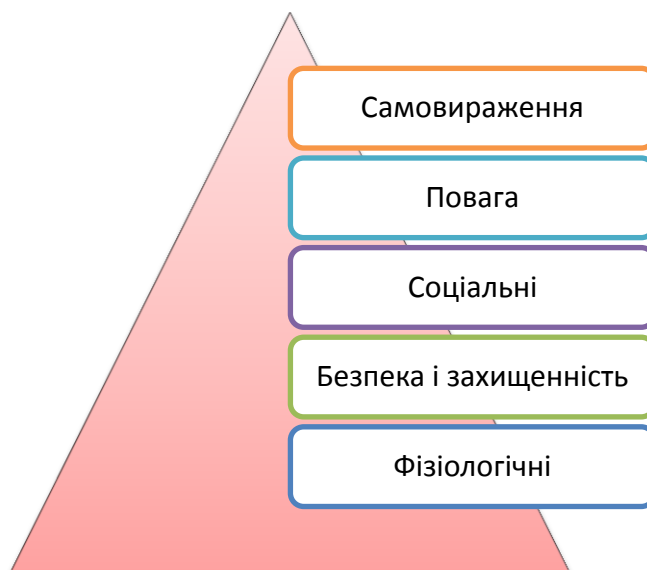


Рисунок 1.2 Ієрархія потреб за Маслоу [13].

Самі по собі потреби поділяються на первинні і вторинні і представлені в п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розміщені у відповідності із пріоритетом. Поведінку людини визначає сама нижча незадоволена потреба у структурі, а коли потреба задоволена, її мотивуюча дія припиняється [13].

Необхідно зазначити, що зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються матеріальними стимулами, адже лише ними важко підтримувати високу трудову активність протягом тривалого часу. Необхідно поєднувати безлічі методів мотивації, а для кожного підприємства це процес – індивідуальний та визначений реальними потребами працівників, їх особистими цінностями та мотивами.

У психології трактується такий цікавий термін, як «Емоційна залежність» цей термін описує осіб, стурбовані тим, як про них думають інші. У своїх діях та рішеннях емоційно залежні люди керуються тими речами, на які інші дають добро. Прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, як про них думають інші. Згідно до теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда саме такий тип людей має високу потребу у співучасті, та намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки з колегами.(дивитися у таблиці 1.1)[6, с. 43].

Таблиця 1.1 Модель теорії потреб Д. Мак-Клелланда

Вид та характеристика потреби	Характеристика роботи, яка найбільш мотивує
Потреби в успіху	- Особиста відповідальність; - Хороший зворотній зв'язок; - Помірний ступінь ризику;
Потреба у владі	- Відповідальність за дії інших людей; - Атмосфера конкуренції або перегони за статусом;
Потреби в незалежності	- Висока ступінь порозуміння - Атмосфера кооперації, а не конкуренції

Для успішної організації роботи емоційно залежних членів команди необхідно створювати умови, які дозволяють їм на регулярній основі отримувати інформацію про реакцію інших на свої дії та надавати їм можливість активно взаємодіяти з широким колом людей. Комплексний підхід до системи мотивації, з обов'язковим врахуванням емоційної складової, дозволяє домогтися від співробітників повної самовіддачі на роботі, максимальної ефективності і продуктивності.

1.2 Методологія дослідження підвищення ефективності діяльності персоналу

Д. Мак-Грегор розробив дві моделі поведінки керівників, назвавши їх теоріями Х та Y. Теорія Х ґрунтується на використанні керівником авторитарних методів примусу та заохочення (батога і пряника). Для теорії Х характерний адміністративний підхід до мотивації персоналу. У межах теорії Y головна увага зосереджена на створенні сприятливих умов праці, заохоченні ініціативи та винахідливості, самостійності в роботі. В основі теорії Y лежить демократичний стиль управління. До наявної теорії зробив доповнення В. Оучі у вигляді теорії Z. Це три зовсім різні моделі мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб і, відповідно, на різні стимули до праці побачити, які можна у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Основні тези теорії мотивації X-Y-Z [15].

Теорія X	Теорія Y	Теорія Z
----------	----------	----------

<p>1. У мотивах людини переважають біологічні потреби.</p> <p>2. Пересічна людина намагається уникати роботи, тому роботу треба нормувати.</p> <p>3. Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети підприємства.</p> <p>4. Більшість людей бажають, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і хочуть знаходитися в безпеці</p> <p>5. Якість роботи низька, тому потрібен постійний контроль.</p>	<p>1. У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати.</p> <p>2. Фізичні й емоційні зусилля на роботі є природними для людини.</p> <p>3. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці.</p> <p>4. Відповідальність і зобов'язання залежать від винагороди за працю.</p> <p>5. Більшість людей прагнуть використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.</p>	<p>1. У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби.</p> <p>2. Люди прагнуть працювати в групі і вважають кращим груповий метод прийняття рішень.</p> <p>3. Має існувати індивідуальна відповідальність за результати праці.</p> <p>4. Кращим буде неформальний контроль за результатами праці.</p> <p>5. На підприємстві необхідна постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра.</p> <p>6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати їй довгостроковий найом, а людина – основа будь-якого колективу, і саме вона забезпечує успіх підприємства.</p>
--	---	---

До того ж на основі вище зазначеної теорії було розроблено Нейлом Холлом і Вільямом Штраусом теорію поколінь X, Y та Z характеристика якої наведено у таблиці 1.3 [16]

Таблиця 1.3 - Основні тези теорії мотивації X-Y-Z [16]

Теорія «X» 1963 – 1983 роки	Теорія «Y» 1983 – 2003 роки	Теорія «Z» 2000 – 2010 роки
1	2	3
Не подобається строгий контроль, важливо мати свободу та можливості вибору	Гроші – не єдина мотивація.	Гроші або кар'єра не мають мотиваційної функції для них
Найкраща для них робота та яка дозволяє застосовувати свої знання та навички у повній мірі	Фізичні і емоційні зусилля на роботі не є природними для них.	Люблять вчитися та швидко засвоюють нові знання. Не люблять фізичну працю.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Люблять навчатися, і робота	Важливо, щоб їхнє	Усі задачі треба

не завжди стоїть на першому місці	робоче місце було облаштовано сучасними технологіями, оскільки зацікавлені у цифрових технологіях	формулювати чітко та детально, а за вирішення негайно нагороджувати
Важливо досягати результатів власними зусиллями і доказувати свою самостійність	Приваблюють підприємства, де відсутні будь які обмеження або кількість яких є надзвичайно малою	Слідкують за сучасними трендами, та мають імунітет до реклами.
Цінностями виступають індивідуалізм, можливість саморозвитку та прагматизм.	Швидко навчаються, і зацікавлені в першу чергу у самореалізації.	Не є командними гравцями проте можна навчити та активно залучати до коворкінгів
Мотивацією слугує кар'єрний ріст, публічне визнання, матеріальна нагорода.	Мотивує вільний графік роботи, надання можливості дистанційної роботи, наявність права голосу та можливостей у самовираженні.	Мотивує винагорода за кожне виконане завдання, важливо щоб робота була творча.

А. Маслоу виділив такі групи потреб: фізіологічні, безпеки і захищеності, належності та причетності, визнання, самоствердження та самовираження. Рекомендації щодо використання основних положень теорії А. Маслоу верхівкою менеджменту. Керівники передусім повинні задовольнити потреби нижчого рівня; лише після того, можна долучати методи, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів. Велике практичне значення мають висновки А. Маслоу про динаміку потреб і актуалізацію потреб вищих рівнів. Фактори, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, мають більший мотиваційний вплив на поведінку працівників, ніж фактори, що спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів.

Складність у застосуванні теорії А. Маслоу полягає в тому, що її не можна використовувати як єдину модель для працівників усього підприємства:

- працівники, для яких пріоритетні фізіологічні потреби, не зацікавлені у змісті своєї роботи, їхня увага зосереджена на оплаті та умовах праці;
- працівники, для яких важливі потреби в безпеці, прагнуть уникати емоційних переживань, їм подобається порядок, чіткі правила та норми;

- працівники з домінантною потребою в належності та причетності великого значення надають участі в управлінні, командній роботі, корпоративним заходам.

Факторами для запровадження системи мотивації у діяльність підприємства беруть до уваги креативність вищої ланки менеджменту або наявні ресурси самого підприємства. Щоб персонал працював з ентузіазмом, максимальною віддачею та був сконцентрований на поставленій меті і максимально задовольняв потреби клієнтів потрібно належним чином його мотивувати. Слід пам'ятати, що для успішного функціонування підприємства готельно-ресторанного комплексу важливо збільшення продуктивності праці персоналу, максимізація обсягів продажу та надання послуг, що у кінцевому підсумку забезпечує зростання прибутку. Цього можна досягти шляхом задоволення потреб трудового колективу.

У вітчизняній практиці для кожної служби передбачається своя мотиваційна програма. Для господарської служби будується за принципом, схожим з відрядною оплатою праці працівників, і включає такі:

- розрахунки кількості номерів, які покоївка прибирає за зміну;
- виявлення типів прибирання, що здійснюються у готелі (виїзді, чергові, для нового заїзду), і визначення ступеня складності кожного;
- нарахування балів покоївці виходячи з кількості прибраних номерів, складності та витраченого часу;
- визначення грошового еквіваленту кожного балу.

Наднормова праця теж повинна оплачуватися виходячи з погодинної компенсації або з кількості прибраних кімнат над норму. У великих готельних мережах часто використовується розвинена система корпоративних тарифів, що надає можливість співробітникам відпочивати в готелях мережі за мінімальним тарифом. Знижки також можуть надаватися на ряд інших послуг (ресторанне обслуговування в мережі; участь у конференціях, виставках, фестивалях). Такі заходи мотивації можна розповсюджувати не тільки на мережеві, але і на окремі готелі шляхом укладання корпоративних договорів з іншими готелями, ресторанами, магазинами або через обмін знижками [17].

У системі елементів мотивації трудової діяльності досить вагоме значення грає оцінювання персоналу – його професійно-ділових характеристик, відповідності обійманій посаді й результативності праці. Більшість науковців акцентують увагу на оцінці персоналу, як найважливішого фактору мотивації. Визначаючи засоби впливу мотивації на результативність трудової діяльності Г. Міокова [18, с.24-26] слушно зауважила, що оцінка персоналу є основою регламентації трудової діяльності та стимулювання трудової активності працівників.

Оцінювання персоналу дає змогу планувати професійний розвиток і посадове зростання, навчання та кваліфікацію персоналу. Сучасні методи роботи персоналу можна поділити на дві групи: методи індивідуального оцінювання й методи групового оцінювання. Більш чітке узагальнення методам оцінювання персоналу зробила А.В. Ходаницька [19, с. 47–54]. Методика колективного оцінювання персоналу дає можливість порівнювати ефективність праці співробітників у колективі й зіставити їх. В одно час індивідуальне оцінювання залежить від анкетування, описового оцінювання, шкали графічного рейтингу або тестування [20].

Метод індивідуального оцінювання працівника готелю проводиться відповідно до щомісячного тестування за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів». Перевірка проводиться в межах одного підрозділу за допомогою різних методів, як наприклад «таємного гостя». Оцінка тестування за «знання стандартів» може бути така[20]:

- незадовільно – 69% правильних відповідей або менше;
- задовільно – від 70% до 79% правильних відповідей;
- добре – від 80% до 89% правильних відповідей;
- відмінно – від 90% до 100% правильних відповідей.

Працівники, які набрали бали від 70% до 79% правильних відповідей премію не отримують. У разі відсутності працівників на роботі в період тестування за поважної причини: відпустка або лікарняний – то за ними залишається «разове» право оцінки на знання стандартів за минулий місяць. Якщо підрозділ не перевірявся за

допомогою «таємного гостя», співробітник отримує оцінку «середню по готелю». Оцінка може бути така[20]:

- незадовільна – позитивні оцінки 70% пунктів анкети «таємного гостя» або менше;
- задовільно – позитивно відзначені від 71% до 80% пункти анкети;
- добре – позитивно відзначені 81% до 90% пунктів анкети;
- відмінно – позитивно відзначені більше ніж 91% пункт анкети;

Розмір премії залежить від суми набраних балів, виражених у відсотках, у той же час загальний бал за місяць визначається, як арифметична сума оцінок за двома показниками: «знання стандартів» та «виконання стандартів» (таблиця 1.4)[20]:

Таблиця 1.4 - Винагорода за системою мотивації

Сума балів		Додаткова щомісячна премія
Від	До	
60%	69%	5% з/п
70%	79%	10% з/п
80%	100%	15% з/п

Розмір додаткової щомісячної премії визначається за наведеною вище таблицею 1.4. Якщо за «знання стандартів» або за «дотримання стандартів» у співробітника оцінка незадовільно, тобто набрано менше ніж 80%, то, незалежно від інших оцінок, співробітник не отримує премії. Якщо є зауваження щодо основної роботи співробітника – оцінка анулюється. Прикладом слугує, якщо в службі прийому та розміщення готельного підприємства працює 6 працівників, середня заробітна плата за місяць становить 3000 грн. Працівники в середньому за місяць набрали 175%, це означає що готельне підприємство має заплатити по 10% кожному працівникові. 10% від середньої щомісячної заробітної плати працівника буде становити 300 грн/чол. Тому в середньому готельне підприємство витратить 1800 грн/місяць для виплати мотивації службі прийому та розміщення [20].

Аналіз організаційної культури, як інструмента управлінської дії на діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії

підприємства. Виділимо чотири підходи аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства [21].

- 1) підхід – ігнорується культура, яка істотно перешкоджає втіленню обраної підприємством стратегії [21].
- 2) підхід – система управління трудовим колективом підбудовується під існуючу на підприємстві корпоративну культуру [21].
- 3) підхід – заходи зі зміни корпоративної культури для того, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії.
- 4) підхід – змінюється вибрана стратегія підприємства з метою формування відповідності з існуючою на підприємстві корпоративною культурою.

Третій підхід є найбільш складним, оскільки вимагає значної кількості ресурсів та багато часу, однак існують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху підприємства [21].

На формування культури впливає чимало факторів серед яких: фінансова криза, зміна власника або керівника готелю або підрозділу, зростання конкурентної боротьби, еволюція організації. Якщо у декількох підрозділах відбувається суттєвий перекис представників колишньої культури, то можливі виникнення двох субкультур, що може призвести до боротьби в середині організації [21].

Оцінка ефективності корпоративної культури (КК) вимагає проведення серйозних досліджень і є доволі складним завданням в системі менеджменту. Перший аспект в оцінюванні ефективності корпоративної культури пов'язаний із такими категоріями, як: цінності, норми поведінки, традиції, колективна пам'ять, мотиваційні очікування, задоволеність і т.п., які мають якісний характер, тому кількісна оцінка ефективності корпоративної культури організації значно ускладнена [23]. Спектри, які роблять оцінку організаційної культури проблематичною включають:

- управління підприємством є різновидом творчої праці, яка важко піддається нормуванню і обліку через різні суб'єктивні фактори;
- оцінювання ефективності корпоративної культури значно ускладнює і часовий лаг, оскільки формування корпоративної культури - це тривалий процес;

- реалізація заходів із формування КК організації пов'язана з соціально – психологічними результатами, які складніше оцінювати, ніж економічні;
- успішні результати діяльності організації можуть бути наслідком не тільки високої КК, тому складно виокремити автономність впливу саме КК на результати організації загалом [29].

Другий аспект оцінювання полягає у встановленні залежності між впливом корпоративної культури (КК) на розвиток організації та її фінансовими результатами. Прикладом успішної у фінансовому плані компанії із розвинутою внутрішньою культурою, стійким корпоративним іміджем і відмінною репутацією, є McKinsey & Co, яка займається консультуванням в сфері управління. За період свого існування корпорація створила особливий тип організації на основі ексклюзивної кадрової політики (на роботу приймаються люди з дипломами МВА, отриманими в провідних бізнес-школах світу), власної системи внутрішнього навчання, специфічних методів консалтингу, вміння етично дискутувати під час обговорення складних управлінських проблем. Компанія формує свою культуру саме цими методами, і тому її співробітники вважають, що умови роботи в ній “вельми сприятливі, хоча і дуже суворі”[29]. Тут одним із індикаторів впливу на ефективність функціонування підприємства виступає його репутація та імідж.

Третій аспект полягає у виборі системи показників, за якими оцінюють ефективність корпоративної культури, а також окреслюють види ефективності (економічна, соціальна, етична, правова тощо). Оцінку можна розглядати як якісну. Це роблять за допомогою кваліметрії – науки про вимірювання якісних властивостей об'єкта. У цьому випадку об'єктом є корпоративна культура із своєю специфікою. Якісне оцінювання корпоративної культури кваліметричним способом відбувається поетапно: спочатку проводиться структуризація об'єкта якості КК, тобто виділення його властивостей, потім вибирається система показників, які визначатимуть виділені властивості, далі встановлюється вагомість кожної властивості, що дозволить відповідно її оцінити й, завершується цей процес розрахунком узагальненого показника якості корпоративної культури.

Важливим є забезпечення, окрім якісної оцінки, ефективності КК кількісними показниками. Їх доцільно групувати у відповідні блоки: показники економічної, інноваційної та соціальної ефективностей:

- *Показники економічної ефективності* характерні загально відомими показниками – рентабельності продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможності продукції та інші.
- *Показники інноваційної ефективності* – відноситься частка в загальному обсязі; відсоток обладнання, що дає змогу застосовувати сучасні технології; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю.
- *Показники соціальної ефективності* є важливим у системі показників трудового потенціалу персоналу, оскільки надає візуальне розуміння впливу організаційної культури на соціально-психологічні настрої персоналу.

До показників соціальної ефективності відносяться чимало коефіцієнтів серед, яких **рівень освіченості персоналу** що розраховується за формулою (1.1):

$$K_{\text{осв.}} = \frac{\sum_{i=0}^k a_i \times \text{Ч}_{ij}}{\text{Ч}_j} \quad (1.1)$$

Де, $K_{\text{осв.}}$ – коефіцієнт освітнього рівня персоналу;

a_i – бал бал, що відповідає i –му освітньому рівню;

Ч_{ij} – чисельність працівників з i –м освітнім рівнем у j –му році;

Ч_j – загальна чисельність працівників в j –му році;

k – кількість освітніх рівнів.

Кожному з рівнів освіти присвоюється відповідний бал. У вигляді якщо, вища базова освіта + друга вища = 6 балів; вища освіта + навчання в рівнях другої освіти = балів; вища освіта = 4 бали [29].

Коефіцієнт стабільності персоналу підприємства пов'язаний з показником плинності кадрів. Висока плинність кадрів грає злу роль на підприємстві, оскільки це значні економічні втрати, зокрема, за рахунок зростання витрат на підбір, навчання і підвищення професійної підготовки персоналу, тому коефіцієнт стабільності ($K_{\text{ст.}}$) розраховується із врахуванням коефіцієнта середньої плинності кадрів ($K_{\text{пл.}}$) за формулою (1.2):

$$K_{\text{ст.}} = 1 - K_{\text{пл.}} \quad (1.2)$$

У свою чергу коефіцієнт середньої плинності для аналізованого періоду визначається за такою формулою (1.3):

$$K_{\text{пл.}} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{\text{пл.}i} \times \text{Ч}_{ij}}{\text{Ч}_j} \quad (1.3)$$

де, $K_{\text{пл.}i}$ - коефіцієнт плинності працівників підприємства в i -му діапазоні стажу роботи [29];

Ч_{ij} - чисельність працівників i -го діапазону в j -му періоді;

Ч_j - чисельність персоналу підприємства в j -му періоді;

m — кількість виділених діапазонів стажу роботи.

Коефіцієнт трудової дисципліни визначають за такою формулою (1.4):

$$K_d = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N} \quad (1.4)$$

де, K_d - коефіцієнт трудової дисципліни;

D_i - кількість порушень i -го виду;

n - кількість видів порушень трудової і технологічної дисципліни, які враховуються;

N - середньоспискова чисельність персоналу підприємства [29].

Для оцінювання коефіцієнта трудової дисципліни ведеться облік показників: кількість прогулів; кількість випадків запізень на роботу; кількість випадків передчасного виходу з роботи (до закінчення робочого дня); кількість випадків порушень встановленого часу перерв на обід; кількість порушень громадського порядку; плинність персоналу; кількість рекламаций (кількість скарг клієнтів на погану якість послуг); кількість виходів з ладу технологічного устаткування через провину працівників і інші [29].

Коефіцієнт задоволення від роботи має комплексний характер. Аналіз і оцінка даного параметру здійснюється на основі прагнення працівників покинути місце трудової діяльності. При цьому враховується не тільки бажання працівника покинути підприємство, але і його прагнення перейти в інший підрозділ усередині підприємства. Збір первинних даних здійснюється за допомогою анкетування.

Оцінка коефіцієнта задоволення від роботи ($K_{\text{зад.р.}}$) проводиться за такою формулою(1.5):

$$K_{\text{зад.р.}} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ij\Phi} \times \text{Ч}_{ij}}{\sum_{i=0}^n L_{ij.\text{max}} \times \text{Ч}_{ij}} \quad (1.5)$$

де, $L_{ij\Phi}$. - середня фактична чисельність працівників і -ї групи, які бажають звільнитися в j-му періоді;

Ч_{ij} - чисельність працівників і-ї групи в j-му періоді;

$L_{ij \text{max}}$. - максимально можлива чисельність бажаючих звільнитися працівників ії групи в j-му періоді.

Для визначення величини максимально можливої чисельності працівників, які бажають звільнитися, враховується кількість працівників підприємства, які звільнилися, і кількість працівників, які перейшли в інший підрозділ [24].

Коефіцієнт конфліктності ґрунтується на аналізі класифікації організаційних конфліктів за рівнями: міжособовий, між особою і групою, внутрішньогруповий, міжгруповий, внутрішньоорганізаційний. Під час аналізу конфліктних ситуацій розглядаються ситуації, що відповідають таким умовам:

- конфліктом вважається будь-яка ситуація, яка є проявом психологічних, організаційних або виробничих причин і вносить дискомфорт у діяльність персоналу [24];

- конфліктна ситуація реєструється як окремий конфлікт незалежно від того, між якими рівнями супідрядності виробничої системи відбувся конфлікт [24];

- конфліктна ситуація носить чітко виражений характер. Коефіцієнт конфліктності ($K_{\text{конфл.}}$) за певний період можна відзначити за формулою (1.6):

$$K_{\text{конфл.}} = \frac{\sum_{i=1}^k P_i \times n_j}{N} \quad (1.6)$$

де, P_i — важливість конфліктної ситуації і-го рівня конфліктності;

n_j - кількість конфліктів і-го рівня складності;

k - кількість рівнів конфліктності;

N — загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві.

Залежність елементів для оцінки корпоративної культури можна представити наступним чином: Витрати на професійне навчання, нематеріальні активи, формування ділової репутації, забезпечення умов праці, стимулювання до праці, морально-психологічний клімат та задоволення соціально-побутових потреб.

1.3 Світовий досвід мотивації персоналу в індустрії гостинності

Вітчизняні управлінці вважають єдиним стимулом для продуктивної роботи гідну оплату праці на основі фіксованих тарифних ставок і заробітної плати. Проте часи змінилися і твердження «більше працюєш, більше заробляєш» далеко не несе задовільний характер. Виходячи із власного досвіду майже усі заклади ресторанного господарства розраховують заробітну платню працівників у коефіцієнті рівному годині її роботи. Наприклад працівники франшизи Banda Pizza отримують однакову ставку, залежності від скількох днів вони попрацювали у місяць стільки ж вони отримують заробітну плату. Однак закордонній досвід мотивації персоналу передбачає своєрідний підхід [25, с. 213].

Китайська модель мотивація штату працівників. Працівники КНР відомі своєю продуктивністю, китайські керівники вміють вмотивувати працівників так, щоб ті були зацікавлені не лише у власній вигоді, а й у долі компанії. Стимулюють роботу так:

- матеріальні заохочення у вигляді премій, підвищення зарплат — це універсальне заохочення, яке актуально в усьому світі;
- підвищення в посаді — якщо в китайській компанії відкривається вакансія на високу посаду, то керівник перш за все шукає кандидатів на підвищення серед співробітників, а не йде шукати нового працівника;
- подяка – бюджетний, та ефективний спосіб дати зрозуміти співробітникові, що він цінний працівник

- Поширений варіант заохочення в китайському суспільстві — надання відгулу за рахунок перероблених годин. Дослідження показують, що часто співробітник віддасть перевагу взяти день відпочинку, ніж отримати премію;

Американська модель мотивації персоналу. Підхід до мотивації в американських компаніях базується на заохочення діяльності співробітників [26]. Успіх американської моделі мотивації обумовлений орієнтацією американців на особистий успіх і досягненням високого рівня благополуччя. Працівники націлені на щоденне самоутвердження і розвиток. Компанії по всьому світу беруть досвід США як основу для ведення бізнесу, де співробітники мотивовані ефективно виконувати свої обов'язки. З американської практики в Україну «перекочували» терміни «HR» (з людських ресурсів) і «корпоративна етика». У 1960-х роках США розробили основи управління людськими ресурсами; система матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації працівників; методи підвищення лояльності персоналу.

Французька модель мотивації персоналу. У Франції стимулювання штату працівників базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні. Французи не схвалюють «більше працюєш, більше заробляєш». Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротший, ніж у більшості країн Європейського Союзу — всього 35 годин [26].

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці [27]:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці

кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства [27];

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій [27];

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій [27];

Британська модель мотивації персоналу. Модель роботи у Великобританії передбачає обидві системи оплати праці: грошову або акціонера. Обидві схеми мають на увазі залежність зарплат співробітників від загального прибутку компанії [26]. Існує також схема з «коливанням» зарплати, яка коливається пропорційно доходу компанії. Колективні договори між британськими робітниками і роботодавцями містять правило, яке зобов'язує співробітників платити частку прибутку компанії.

Японська система мотивації праці. Японські керівники акцентують увагу на внутрішній свідомості працівника, причетності до групи, об'єднанні й ототожненні цілей працівника із цілями компанії, підготовці, підвищенні рівня кваліфікації. Дуже цікавою є система «довічного найму», «бонусного трудового стажу», делегування повноважень між керівниками та підлеглими, де взагалі відсутнє поняття «підлеглий», оскільки всі працюють на одному рівні, як велика родина. Японські працівники спокійно працюють понаднормово з думкою «треба значить треба». Система «довічного найму», «бонусного трудового стажу» має на увазі те, що чим більше працюєш в одній організації, тим вищою будуть посада та заробітна плата. [26].

Турецька модель стимулювання праці персоналу. Можна зауважити, що, крім матеріальної мотивації, методи психологічної мотивації, періодично покращує умови праці працівників, керівництво активно впроваджує корпоративну культуру. Турки вестимуть справи з тими, хто їм подобається, кому вони довіряють та з ким почуваються комфортно, а також з тими, хто може забезпечити довготривалі зв'язки. Сама по собі корпоративна культура це інструмент для управлінської дії, та один із прогресивних методів управління трудовим колективом, яка дозволяє м'яко та ненав'язливо закріпити певні цінності, інтереси, формуючи єдину команду та створює фірмовий стиль поведінки організації. Для Туреччини характерний тип корпоративної культури, який називають «Сім'я». Він визначається високим ступенем централізації управління, низьким ступенем формалізації управління, а об'єктом управління є реалізація вказівок зверху.

Розглянувши моделі мотивації деяких країн, можна визначити один фактор що їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. В узагальненому вигляді моделі мотивації в зарубіжних країнах наведені в таблиці 1.5

**Таблиця 1.5 - Нюанси моделей стимулювання праці різних країн світу.
(розроблено автором на основі джерел [28])**

Країна	Основні фактори	Відмінні особливості
Японія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Професійна майстерність 2. Вік 3. Стаж 	Довічний найм; одноразова допомога; трудова мораль; колективізм у роботі;
США	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість роботи 2. Висока кваліфікація 3. Заохочення підприємницької діяльності 	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; технологічні надбавки; премії.
Франція	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість роботи 2. Кваліфікація 3. Раціоналізаторських пропозицій 	Бальна оцінка праці працівника; індивідуалізація оплати праці; ініціативність; нарахування щорічної премії.

Великобританія	1. Дохід	Участь у прибутках; Ділова участь у капіталі; Трудова ділова участь; Чиста трудова участь;
Турція	1. Дохід; 2. Якість роботи; 3. Відносини	Корпоративна культура; психологічна мотивація; умови праці; Окупність понаднормової роботи.
Китай	1. Стаж 2. кваліфікація 3. Дохід 4. Нематеріальне заохочення	Дохід залежить від рівня освіти, стажу; За якісні результати роботи нарахування бонусів сума, яких встановлюється за звітній рік.

Підхід до формування системи мотивації та стимулювання персоналу певною мірою реалізовані у практиці господарювання мережі ресторанів Мак-Дональдс - проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет — так званих чек-листів, тобто переліку стандартних перевірочних питань, що стосуються всіх основних вимог до персоналу. Анкету заповнюють на кожного робітника його безпосередній керівник, який ураховує також думку колег і підлеглих того, кого атестують. Зафіксовані в анкеті характеристики співробітника оцінюють визначеною кількістю балів, потім визначають інтегральний оціночний показник, на основі якого і встановлюється рівень його фахової значимості і корисності для закладу. Можливі оцінки поділять на п'ять рівнів значимості, по яким і ухвалюється рішення про рівень оплати праці (табл. 1.6)

Таблиця 1.6 - Шкала зміни оплати праці робітників з урахуванням результатів атестації

№ групи	Рівень оцінки співробітника	Величина одноразових виплат за результатами атестації	Надбавки до окладу
1.	Винятковий рівень	150% окладу	60 %
2.	Відмінна робота	100% окладу	40%
3.	Виконує стандарти	50 % окладу	
4.	Потрібні поліпшення в роботі		
5.	Незадовільний рівень		

Джерело: [27]

Як бачимо, співробітників, що потрапили в перші три (вищі) групи оцінки, преміюють у разовому порядку. Незадовільна оцінка (5-й рівень) або постійна протягом низки атестацій (двох-трьох) оцінка робітника за четвертим рівнем слугує підставою для його звільнення з фірми.

Звертаючись до зарубіжного досвіду з питання інноваційного підходу до мотивації персоналу, де можна виділити цікавий метод, як участь працівників у розподілу прибутку. Суть цього методу полягає у тому, що у кінці року від розміру отриманого чистого прибутку відраховується певний відсоток, який надалі розподіляється між працівниками у відповідності до їх заслуг. Застосування даного підходу дозволяє викликати інтерес у персоналу в забезпеченні високих прибутків підприємства. Розмір премії працівника буде залежати від обсягу отриманого підприємством прибутку: чим більший розмір прибутку, тим більша премія персоналу [29]. Наявний дуже великий спектр мотивації, як наприклад:

1) **Заохочення досягнень співробітників щотижня.** У Facebook є правило: розміщувати пости про досягнення своєї команди за підсумками кожного дня. Раз на тиждень засновник і головний виконавчий директор компанії Марк Цукерберг оголошує імена кращих. Переможцям дарують квитки на бейсбольний матч або концерт відомого гурту.

2) **Матеріальні не фінансові нагороди** Прикладом такого способу винагороди є різні подарунки співробітникам китайського ресторану, «秀水百合酒店- xiu shui bai he jiu dian» що включають сувеніри, подарунки як символ цінності працівника і подарунки на день народження, на Новий рік та ювілейні дні закладу. Крім того, до цієї категорії винагороди належать оплата медичної страховки і знижки на придбання продукції організації.

3) **Програма нарахування премій-бонусів.** Мережа готелів «HELIOPARK Hotels & Resorts» [30] застосовує програму нарахування премій-бонусів своїм співробітникам. Відповідно до якої співробітникам надається премія за досягнення окремих показників: 100 % завантаження місць, позитивні відгуки від клієнтів тощо. Найважливіше, що мережа «HELIOPARK Hotels & Resorts» [30] використовує

колективну систему преміювання. Відповідно до якої навіть чайові отримані офіціантами в кінці робочого дня діляться порівно між працівниками. На думку керівництва «HELIOPARK Hotels & Resorts» такий підхід дозволяє об'єднати усіх 30 працівників та зосередити їх досягнені спільної мети та покращити психологічний клімат всередині трудового колектив.

4) **Співробітники оцінюють роботу один одного.** Так, наприклад, у компанії Zappos, що займається трейдингом взуття, кожен співробітник має право раз на місяць вручити колезі 50 віртуальних доларів за добрий вчинок, уважне ставлення, дружлюбність тощо. Якщо людина нікому не віддала гроші, вони згорають. У кінці року компанія видає кожному співробітнику накопичену їм суму справжніми доларами.

5) **Організаційні заходи.** Наприклад для команд аніматорів від Delphin's Hotel Groups корпоративні свята, ювілеї фірми, екскурсійні та заміські поїздки.

6) **Безкоштовне харчування та проживання.** Міжнародна мережа готелів «Holiday Inn» [31] пропонує своїм співробітникам та їхнім родинам безкоштовне харчування та проживання в своїх готелях за спеціальними цінами, що є рівними до їхньої собівартості.

7) **«Менторство».** В компанії Genius Marketing – яка надає послуги інтернет - маркетингу в Києві, дуже поширена практика менторства. Співробітники при успішному проходженні програми переходили з однієї вакансії на іншу, як наприклад перехід їхнього офіс менеджера на позицію веб-дизайнера. Як результат працівник щасливий, займається улюбленою справою, він дуже лояльний компанії та до сих пір працює.

8) **Винагороди, пов'язані зі змінами робочого місця співробітника.** Суть полягає у набутті працівником окремого робочого офісу або офісного обладнання, наймання секретаря, надання службового автомобіля, чи місця безкоштовної парковки. [32, с. 18].

Організаційна культура є надзвичайно важливим фактором в процесі подолання кризових явищ на підприємстві – підтримка командного духу, єдності колективу та

відданості спільній справі відіграють одну з ключових ролей у скрутні періоди роботи [33]. Застосування даної моделі дозволяє задовольнити потреби працівників і підвищити їх мотивацію. Виключно саме турецька модель мотивації привернула мою увагу, вона є складною і водночас цікавою схемою роботи із колективом.

Працюючи у мережі турецьких готелів Papillon Hotels а також Delphin Hotels Group, відмітив, що незважаючи на їхню відмінність, готелі дещо спільне все ж таки мають. Наявний ряд етапів впливу організаційної культури на працівників:

1. Керівник, є прикладом для наслідування. Щоб система цінностей і норм поведінки не була формальною, керівники приділяють увагу, який приклад подають оточуючим в першу чергу, а потім звертають увагу на своїх підлеглих. Керівник для своїх підлеглих є еталоном; і всі дії, що стосуються його життя, виступи і взаємини між клієнтами і персоналом є предметом для наслідування. Керівник зорієнтований на цінності і думки своїх колег, використовуючи їхню точку зору для вирішення будь-якої проблеми. До речі, такий підхід дає можливість уникнути конфлікти всередині підприємства.

2. Відбір персоналу. Відділ кадрів або представники компанії організують співбесіди при відборі співробітників або місцевого населення або іноземців, у нашому випадку українців, роблять акцент на молодь, яка володіє культурою мови або іноземною мовою, етичними нормами і творчим мисленням. Керівництво не приймає на роботу людей, які будуть суперечити існуючій ієрархії в готелів Papillon або Delphin. Іноді на співбесіді неможливо виявити у людей їх негативну реакцію до культури в організації. І важко запобігти прийому на роботу конфліктних осіб, саме тому компанії діагностують власну організаційну культуру і покладаються на свій досвід, тобто чим готелі приваблюють своїх співробітників, як вони себе ведуть і взаємодіють з колегами і т.д.

3. Стажування працівника. Після проходження співбесіди, кандидат розпочинає свою першу роботу в готелі і йому доводиться проходити через різноманітні організаційні впливи з боку організації, що дає кандидату зрозуміти, чи зможе вона прийняти певні організаційні цінності. Насправді період стажування слугує терміном перевірки, не тільки для кандидата, а також для керівника, що

передає новому співробітнику інформацію про всі правила і норми, що діють на території країни. З цього моменту, співробітник вже розуміє та усвідомлює чи підходить організаційна культура компанії йому.

4. Розвиток професійних якостей персоналу. Головним завданням компанії будь-якого підприємства є підвищення професіоналізму не тільки на початкових стадіях роботи, але і під час роботи працівника. Для цього проводиться контроль робочого процесу, організовуються семінари, лекції та корпоративні обіди. Компанії Papillon Hotels та Delphin Hotels Group проводять заходи для підвищення кваліфікації своїх співробітників, вони несуть витрати представлені фінансовими вкладеннями в розвиток персоналу. Ці заходи націлені на підвищення знань і навичок, а також допомагають співробітникові стати ланкою компанії. Професіоналізм кожного співробітника впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці і кожен досвідчений колега цінується не тільки в своїй організації, а й можливо за її межами.

5. Згуртованість колективу. Наявність згуртованого колективу в мережі готелів Papillon та Delphin дещо відрізняється одне від іншого. У підрозділах анімації готелю Papillon Aysha усі члени команди час від часу конкурують між собою. Проте ще на етапі співбесіди, готель ставить за мету зібрати потрібних людей і давати їм можливість впоратися із завданнями у індивідуальному порядку. Важливим є талант, свіжість погляду, творче мислення та інтуїція. Вплив в основі базується на більшому досвіді і знаннях, а ніж на особистій владі. У даному колективі важко працювати коли багато різних поглядів, а робота аніматорів базується на індивідуальному стилі, в той час як власний підхід до роботи ще не сформований. Анімація готелю Delphin Deluxe повністю підпорядкована чіткій ієрархії. Роботою керують посадові інструкції, роль працівників є важливіша, а ніж люди що її виконують. Рішення в основному приймаються на основі логічного аналізу і відповідно до правил. В обох випадках об'єднання співробітників здійснюється завдяки прагненню до спільної мети, це важливо, тому що в компанії повинен бути дух корпоративної родини.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано термін «персонал» з позицій різних дослідників. В основу визначення дослідників покладено різні підходи, серед яких важливе місце займає психологія управління персоналом. Сформовано понятійний апарат персоналу відповідно до Класифікатору професій ДК 003-2010 в Україні. Визначено, що в основу методів стимулювання праці персоналу лежить виявлення її потреб та налаштування стимулів трудової поведінки людини, що лежать в її мотивах: внутрішніх спрямуваннях і цінностях. Виявлено що, мотивація персоналу це складне явище, яке вимагає фахового погляду до впливу на трудову поведінку людини та розробки методів стимулювання трудової діяльності. У колективі працівники мають низку індивідуальних потреб, які можуть налічувати незадоволення первинних потреб працівника, і це дає зрозуміти, що корпоративна культура не розглядається як матеріальний ресурс.

Розглянуто методологію ефективного впровадження елементів у систему мотивації трудової діяльності шляхом оцінювання персоналу та його організаційної культури підприємств у практиці вітчизняних брендів. Проаналізовано основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства: японська, американська, французька, англійська, турецька та китайська - які показують практичний позитивний досвід передових і розвинених країн щодо формування мотиваційного механізму управління найманими працівниками підприємства. Також наведено методи прямої та непрямой мотивації штату готельно-ресторанного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ DELPHIN DELUXE

2.1 Стан індустрії гостинності Туреччини

Робота у сфері гостинності часто має сезонний та міграційний характер, до неї залучають низько кваліфіковану, на неповний робочий день або тимчасову робочу силу, якій здебільшого не надається можливість піднятися по структурованій кар'єрній сходах. Існує значна кількість чоловіків, жінок, молоді різного етнічного походження, які представлені як трудові мігранти. Як і будь-яка інша сфера діяльності, робота в туризмі є гендерною і чоловіки і жінки є невід'ємною різноманітної робочої сили. Їхні зусилля часто залишаються невидимі, як у випадку з обслуговуванням у готелях. Починаючи із 1982 року у Туреччині значно зросли туристичні потоки іноземців, а разом із ними доходи від туризму починаючи від 0.6 відсотків – 10,8 мільярдів доларів до 2,2 відсотки – 856 мільярдів доларів, а кількість прибуттів зросла до 2,45 відсотків – 903 мільйонів осіб із усього світу[34]. З точки зору розвитку туризму Туреччина є частиною широкого середземноморського регіону де виник ринок масового туризму.

У Туреччині використовують «зіркову» класифікацію від 1* до 5* і при цьому категорії готелів від 1* до 4* можуть отримувати додаткові півзірки за те, що готель пропонує кращі умови, ніж це вимагає Міністерство культури і туризму, яке проводить сертифікацію. Іншим органом, що підтримує високі 92 стандарти в Туреччині, є Турецька Асоціація Готелів і Інвесторів, або TUROB. Особливої уваги заслуговує «спеціальний» клас готелю, який позначається літерою «S» через те, що невелика кількість номерів, обмежена кількість штату, невелике число місць в ресторані або відсутність басейну заважає присвоїти таким готелям категорію 4* чи 5*. Вони розташовані в історичних місцях - характеризуються ексклюзивністю, унікальністю та відповідають модній концепції бутік-готелів. [35]. До кінця 2017

року в Туреччині було зареєстровано понад 12 800 готельних підприємств і лише 9000 з яких були ліцензовані відповідними муніципалітетами, в той час як інші 3670 ліцензій було видано на ведення туристичної діяльності. Сумарна кількість ліжко-місць у колективних засобах перевищує 1 482 492. Станом 2019 р. на етапі реалізації знаходилось понад 280 проект з будівництва готельних підприємств по завершенню фонд готельних ліжко-місць, поповнився 74 130 настільки необхідними новими місцями. З 2001 року кількість готельних мереж і груп в Туреччині зростає вдвічі і сьогодні досягло 165. Загальна кількість готелів в 165-ти готельних мережах Туреччини становить 824. Варто відзначити, що 82% мережевих і групових готелів належить місцевим власникам, лише 15% – іноземним власникам, а 3% готелів знаходиться в спільному володінні місцевих та іноземних інвесторів [36].

До початку ковідної пандемії туристичний сектор мав позитивну тенденцію щодо зростання туристичних потоків станом на 2012 – 2019 рр. з 36,5 млн відвідувачів збільшилось до 51,9 млн , так і загальних надходжень від туризму рівень яких у 2019 р. досяг 34,5 млрд доларів США, що перевищує рівень 2012 р. на 42,2% та 19% відповідно до рисунку 2.1



Рисунок 2.1 - Динаміка туристичних потоків та надходжень від туризму 2012-2019 рр. Джерело: [37]

На початку 2020 року по причині пандемії Туреччину відвідало 15 млн. туристів, про це сказав міністр культури і туризму країни Мехмет Нурі Ерсой під час 10-го Міжнародного туристичного конгресу, який через пандемію проходив в онлайн-режимі, повідомляє власкор [39] Укрінформу в Туреччині. «За підсумками року обсяг туристичного потоку до Туреччини сягне 15 мільйонів туристів, річний прибуток від туризму – 11 мільярдів доларів США», – зробив прогноз Мехмет Нурі Ерсой [39]. Відповідно, за його словами, скорочення туристичного сектору за підсумками 2020 очікувалося на рівні 70%, основна причина – пандемія COVID-19, епідеміологічні обмеження та загальне падіння попиту на цьому фоні. Як наслідок, закриття кордонів, а через різке зменшення туристичних потоків, багато готелів були вимушені зачинитися, і лише одиниці змогли «втриматися на плаву» у період від серпня по листопад місяць. Також щоб підтримати туристичну сферу та забезпечити безпеку відпочинку в умовах пандемії, в Туреччині у 2020 році було започатковано програму сертифікат безпечного туризму «Safe tourism». Сертифікат дає додаткові гарантії відпочивальникам, що туристичні об'єкти дотримуються стандартів безпеки для усунення ризиків зараження коронавірусною інфекцією на відпочинку [40].

Програма безпечного туризму з 2021 року була посилена та передбачає виконання вимог епідопобмежень готелями, ресторанами, музеями та іншими туристичними місцями. Також проводиться вакцинація працівників туристичної сфери, що також підвищить рівень безпеки для відпочивальників. *"Обмеження, які були введені, спрямовані на зменшення кількості випадків інфікування в нашій країні. Комендантська година не стосується туристів, які прибули в країну з-за кордону"* – заявив міністр культури і туризму Туреччини Нурі Ерсой [39].

Необхідним було після відміни карантину в готелях ввести додаткові заходи з безпеки. Наприклад в готелях Туреччини почали у 2020 р:

- вимірювати температуру на вході та видавати маски;
- введено правило соціальної дистанції в зоні лоббі та ресторани;
- шведський стіл збережено, але їжа подається за скляною панеллю або в ресторани a-la cart;

- засоби дезінфекції розміщені в різних частинах готелю від ліфтів до коридорів;
- поверхні з інтенсивним людським контактом, ручки, сенсорні екрани, панелі управління, робочі поверхні, кімнати відпочинку (кафетерії), станції миття рук та туалети регулярно зазнають дезінфекції;
- готелі створюють карантинні зони для надзвичайних ситуацій. У випадку якщо у відвідувачів буде завищена температура, кашель то вони будуть доправлені в зону карантину;

Згідно плану, створеному Міністерством культури та туризму, готелі і транспортні засоби зазнають сертифікації. Сертифікаційне дослідження включає: дослідження лобі готелю, його номерів, буфетів та ресторанів, пляжі та басейнів, конференц-залів та навчання співробітників та допускає максимальне заповнення в готелях не більше 60% койко-місць. На веб-сайті TGA розміщено детальну інформацію про окремі модулі по всім об'єктам «Сертифікації безпечного туризму» зображення яких наведено нижче (рис. 2.2).

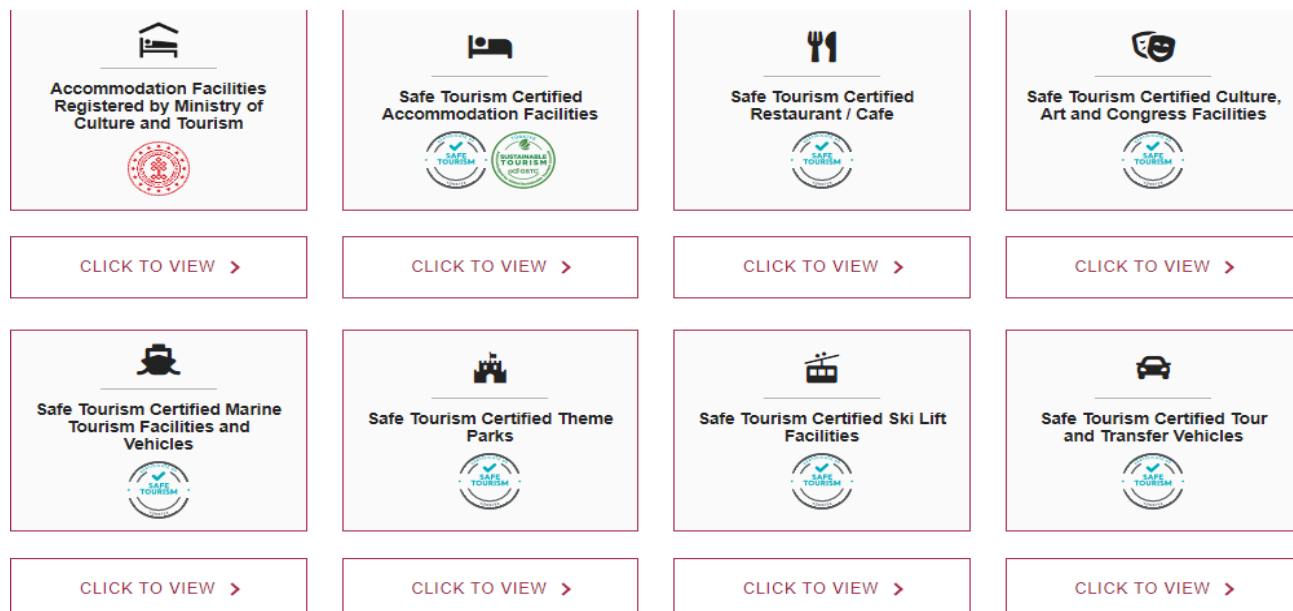


Рисунок 2.2 - Перелік об'єктів, що підпорядковуються обов'язковій сертифікації

Джерело: сайт TGA [38]

Перелік категорій зображеного на «рисунку 2.2» включає сертифікацію:

- колективні та спеціалізовані засоби розміщення, та ті що зареєстровані міністерством культури та туризму;
- ресторани та інші заклади споживання харчової продукції, харчування та напої;
- культура, мистецтво та конгреси;
- транспортні засоби призначені для водяного спорту та морського туризму;
- тематичні парки;
- гірськолижні підйомники;
- транспортні засоби для трансферу;

Процес сертифікації здійснюється міжнародним аудиторським органом, що є уповноваженим Міністерством культури і туризм. З 1 січня 2021 р. для туристичних об'єктів та засобів розміщення, номерний фонд - більше ніж 30 номерів, проведення сертифікації є обов'язковою. В результаті швидкого реагування та вживанням заходів безпеки, уряду країни вдалося покращити ситуацію в туристичній галузі й збільшити туристичні потоки в країну.

Згідно з даними, «таблиці 2.1 - Доходи від туризму та кількості відвідувачів», Міністерства культури і туризму Туреччини,

Таблиця 2.1 - Доходи від туризму та кількості відвідувачів Q III

Рік	Квартал	Дохід від туризму	Курс валюти (%)	Кількість осіб	Курс валюти (%)	Кількість витрат на 1 особу (\$)	Середні витрати за ніч (\$)
Всього		12059320	-65,1	15826266	-69,5	762	61
2020	I	4101206	-11,4	5639413	-15,1	727	70
	II ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-
	III	4044356	-71,2	5604155	-74,1	722	61
	IV	3913758	-50,4	4582698	-57,7	854	54
2021	I	2452213	-40,2	2600468	-53,9	943	56
	II ⁽²⁾	3003628	-	4066210		739	57
	III	11395117	181,8	13640672	143,4	835	74
	IV						

Таблицю розроблено на основі джерела[41].

У третьому кварталі 2021 р. Виручка від туризму збільшилася на 181,8% в третьому кварталі, що складається з липня, серпня і вересня в порівнянні з аналогічним кварталом попереднього року і склала 11 мільярдів 395 мільйонів 117 тисяч доларів. 78% доходів від туризму (без урахування роумінгу мобільних телефонів) було

отримано від іноземних відвідувачів та 22% від відвідувачів-громадян, які проживають за кордоном. Відвідувачі організують свою поїздку за допомогою персонального або пакетного туру. З витрат, здійснених в цьому кварталі, 9 мільярдів 63 мільйони 42 тисячі доларів становили особисті витрати і 2 мільярди 332 мільйони 75 тисяч доларів - витрати на пакетні тури. Кількість іноземців, які відвідали країну становила 13,64 млн осіб, що на 143,4% більше порівняно з аналогічним періодом 2020 р. [41].

Таблиця 2.2 - Кількість відвідувачів за метою візиту в період III кварталу 2020-2021 рр.

Мета візиту	2020 р.	(%)	2021 р.	(%)
Разом	203 223	100,0	873 027	100,0
Подорож, спорт, розваги	64 042	31,5	271 731	31,1
Візит друзів, родичів	72 485	35,7	248 481	28,5
Освітня мета	1 085	0,5	8 719	1,0
Шопінг	121	0,1	7 266	0,8
Бізнес конференція, зустрічі	34 855	17,2	192 101	22,0

Джерело TurkStat, Tourism Statistics, Quarter III: July - September, 2021 [41].

Порівнюючі статистичними даними 3 кварталу за 2020 та 2021 рр.. зображеними у «таблиці 2.2 – туристичні потоки за ціллю приїзду», можна сказати, відновлення туристичного потоку несе позитивну тенденцію.

Одним із показників, що свідчить про зміну обсягів туристського споживання, є показник витрат туристів під час поїздок. Згідно з розрахунками міжнародних експертів, туристські витрати в 2021 р. проти попереднього року суттєво збільшилися, це також свідчить про поступове відновлення туристичного напрямку до Туреччини і беручи до увагу дані наведені у таблиці 2.3 – доходи матимуть позитивні прогнози у подальшому.

Таблиця 2.3 - Доходи від туризму за видами витрат

Рік	Квартал	Житло	Продукти харчування	Здоров'я	Трансфер	Спорт, освіта	Сувеніри	Одяг
2020	I	496 443	988 720	327 654	289 653	52 418	135 771	696 914
	II	40 353	198 406	92278	28 865	17 320	8 053	47 090
	III	531 410	964641	386 015	298 939	31 877	111 429	612 037
	IV	451 914	933 380	358 833	250 218	26 860	163 907	620 390

2021	I	283 167	595 479	184 735	168 220	13 860	114 719	418 844
	II	430 187	613 496	257 263	200 270	28 924	82 972	691 415
	III	1475802	2 515 575	796 356	866 666	97 565	362 387	2022 133
	IV	827 116	1499 628	488 619	414 139	57 392	234 979	1426 822

Джерело TurkStat, *Tourism Statistics, Quarter III: July - September, 2021* [41].

Важливим напрямом ефективної діяльності готельної індустрії є підготовка кваліфікованих кадрів у сфері туризму. У Туреччині створено та впроваджено низку спеціальних освітніх програм для підтримки високого рівня обслуговування туристів у закладах розміщення. Упроваджено систему сертифікації професійних кваліфікацій для підвищення якості послуг, уживання заходів при порушенні стандартів обслуговування. Насамперед це стосується закладів розміщення туристів.

Важливим для розвитку готельної індустрії країни є пункт, який передбачає розвиток пріоритетних зон туризму, до яких входять міста та їхні околиці: Анталія, Кемер, Аланья, Сіде, Белек та інші. Такий підхід стимулює розвиток окремих населених пунктів на периферії й зробить туризм одним з основних статей доходів. Передусім, такий крок сприяє розвитку готельної індустрії в контексті відкриття мотелів і готелів бюджетного типу.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності Delphin Deluxe

Готелі, що розташовані на морському узбережжі Окурджалару, функціонують впродовж короткого терміну часу, тобто їх діяльність характеризується яскраво вираженою сезонністю. Наявні конкуренти, аналогічні засоби розміщення, що являються готелями 5 (*****) перелік, яких наведено у таблиці (табл.2.4)

Таблиця 2.4 - Характеристика аналогічних засобів розміщення у зоні діяльності Delphin Deluxe

Назва закладу ГРГ	Місце знаходження	Відстань об'єкту	Категорія готелю	Типи і місткість ЗРГ при готелі, місць	Перелік основних і додаткових послуг, що надаються
1	2	3	4	5	6
Mukarna s Spa Resort	Okurcalar, Tourism Center, 07415 Alanya, Туреччина	280 м	«*****»	Головний ресторан; Снек бар; А'la carte ресторан; бари	Послуги «все включено»; наявна дитяча та спортивна анімація; спа-сервіс; послуги бізнес центру; пральні; безкоштовна парковка; наявна у лобі стійка самостійного реєстру
Botanic Platinum	Okurcalar Mahallesi Alparslan Türkeş Bulvarı No:253, 07400 Alanya/Antalya, Туреччина	500 м	«*****»	Головний ресторан, шведський стіл; 5 – А'la carte ресторанів – грецької, італійської, ліванської та японської кухонь; пляжний бар, арфі-бар, снєк бари в наявності.	Послуги «все включено»; безкоштовна парковка; сейф у номері; дитяча та спортивна анімація; спа-сервіс; широкий спектр оздоровчих послуг; 5 басейнів; послуга бізнес-центру (за додаткову платню); багато зручностей для осіб із обмеженими можливостями;
Galeri Resort Hotel	Okurcalar, Alanya Turizm Center, 07415 Alanya/Antalya, Туреччина	600 м	«*****»	«Fishmekan» - рибний ресторан; «Султан» - ресторан традиційної кухні; «Товер» - головний ресторан розташований на верхньому поверсі	Послуги «все включено»; сейф додатково сплачується; бізнес-центр додатково сплачується; 2 басейни; оздоровчі послуги; парковка безкоштовно; наявна дитяча та спортивна анімація; послуги пральні та хімчистка сплачуються.
Concordia Celes Hotel	Ulubük Mevki Okurcalar Beldesi, 07415 Окурджалар, Туреччина	950 м	«*****»	Наявний основний ресторан інтернаціонал; ресторани турецької; морської та китайської кухонь	Послуги «все включено» за окрему платню надається хімчистка, бізнес-центр, спа-послуги; парковка відсутня; широкий спектр спортивно оздоровчих послуг; наявні 3 басейни

Для кращого розуміння ефективності роботи, кожного із перелічених у табл. 2.4 – засобів розміщення однієї зіркової категорії, доцільно провести аналіз оцінки

діяльності за однаковими показниками. Проводимо аналіз конкурентного середовища за показниками відібраними на офіційних платформах онлайн бронювання номерів Booking.com [42] та Tripadvisor [43].

Порівнюємо якість обслуговування споживачів при засобах розміщення однакової категорії за наступними показниками: чистота, комфорт, місце розташування, зручності, персонал, співвідношення ціни до якості, безкоштовний Wi-Fi за 10-бальною та 5-бальною шкалами. З метою чіткого, візуального сприйняття побудовано діаграми представленими на рисунках 2.3 та 2.4.

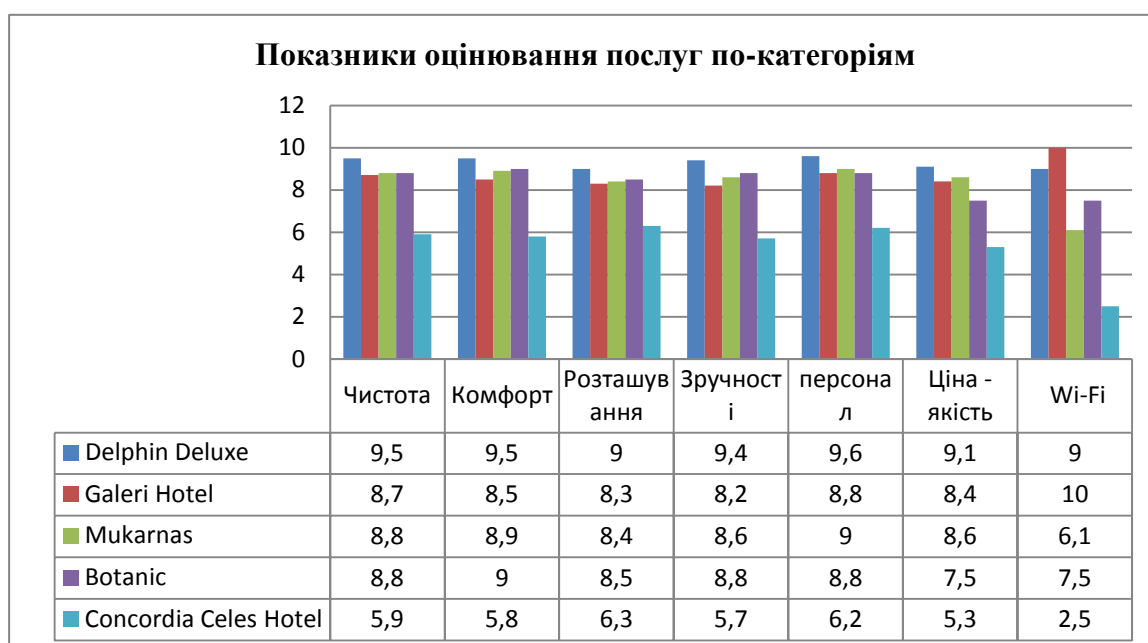


Рисунок 2.3 – Аналіз показників оцінювання якості послуг [42]

Порівняльні ознаки конкурентоспроможності готелів мають досить високі рейтинги оцінювання, окрім Concordia. Середній бал оцінювання кожного із перелічених готелів складає: Delphin Deluxe – 9,3/10; Galeri Hotel 8,7/10; Mukarnas – 8,3/10; Botanic Platinum - 8,4/10; Concordia Celes Hotel – 5,3/10 – що.

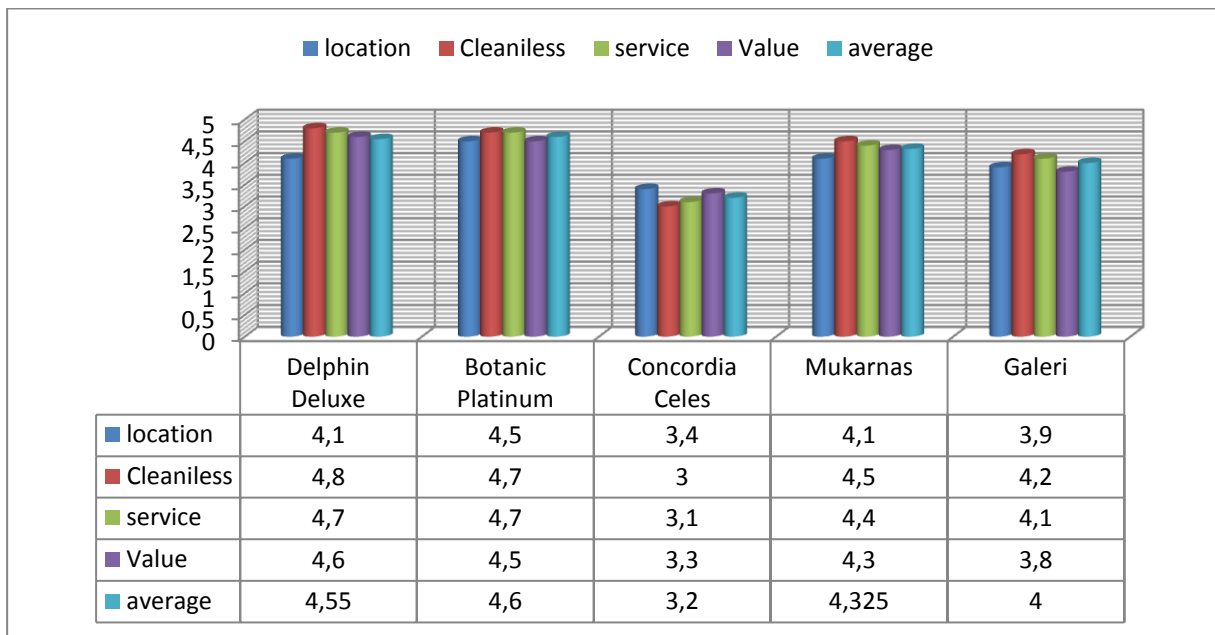


Рисунок 2.4 - Профіль, якості обслуговування споживачів за показниками
(Діаграму складено автором на основі показників tripadvisor [43])

Згідно показникам наведених в рисунку 2.4 - оцінювання послуг готельно-ресторанних комплексів по категоріях: місце розташування, чистоти, сервісу, та ціни – середній бал оцінювання кожного готелю складає 4 із 5 та 3 із 5 балів. Ліпше кажучи показники обох діаграм говорять про високу конкурентоспроможність готелів 5* категорії у зоні діяльності Delphin Deluxe.

Окурджалар являється відносно тихим і не дорогим районом із відстанню до центру Аланї 30 км. Відстань до міжнародного аеропорту в Анталії – 94 км. Наявна транспортна розв'язка, а інфраструктура регіону характерна малими забудовами: житлові будинки; вілли; земельними ділянками та комерційною власністю – ринками, мечетями, гіпермаркетами, ресторанами і кафе. Наразі розважальна інфраструктура мало розвинута, це пояснюється відсутністю нічних клубів, або міських дискотек проте це місце чудово підходить для сімейного відпочинку. Активний відпочинок для туристів пропонується шляхом організації водяного спорту [43].

Температура води у регіоні станом на грудень місяць 2022 р. приблизно відповідає середньому значенню в 2021. Її значення зросло за останній тиждень, але впало в порівнянні з 20-денною давністю. Діапазон температур води в Окурджалар в грудні становить від 20 до 23 градусів [44].



Рисунок 2.5 - Зміна температури води в районі Окурджалара станом 01.11.22 - 30.12.22 [44]

Фактичні значення температури води поблизу берега можуть відрізнятися на кілька градусів у порівнянні із зазначеними показниками. Це буває помітно після сильного дощу або після тривалих періодів сильних вітрів. [44].

Клімат у регіоні теплий, літо спекотне і сухе. Окурджалар знаходиться в північній півкулі, на широті 36 град. Комфортна температура води для купання тут встановлюється в травні, зазвичай на початку місяця. Протягом року в Окурджаларі буває 221 днів, придатних для купання. В цілому купальний сезон закінчується в грудні. Середньорічна температура води на узбережжі становить 22.5°C, за порами року: взимку 18.5°C, навесні 19.0°C, влітку 27.2°C, восени 25.3°C. Мінімальною температура води (16.3°C) в Окурджаларі буває в березні, максимальної (29.5°C) в серпні. Дані наведено у рисунку 2.6 – варіація температури води упродовж 2022 р.

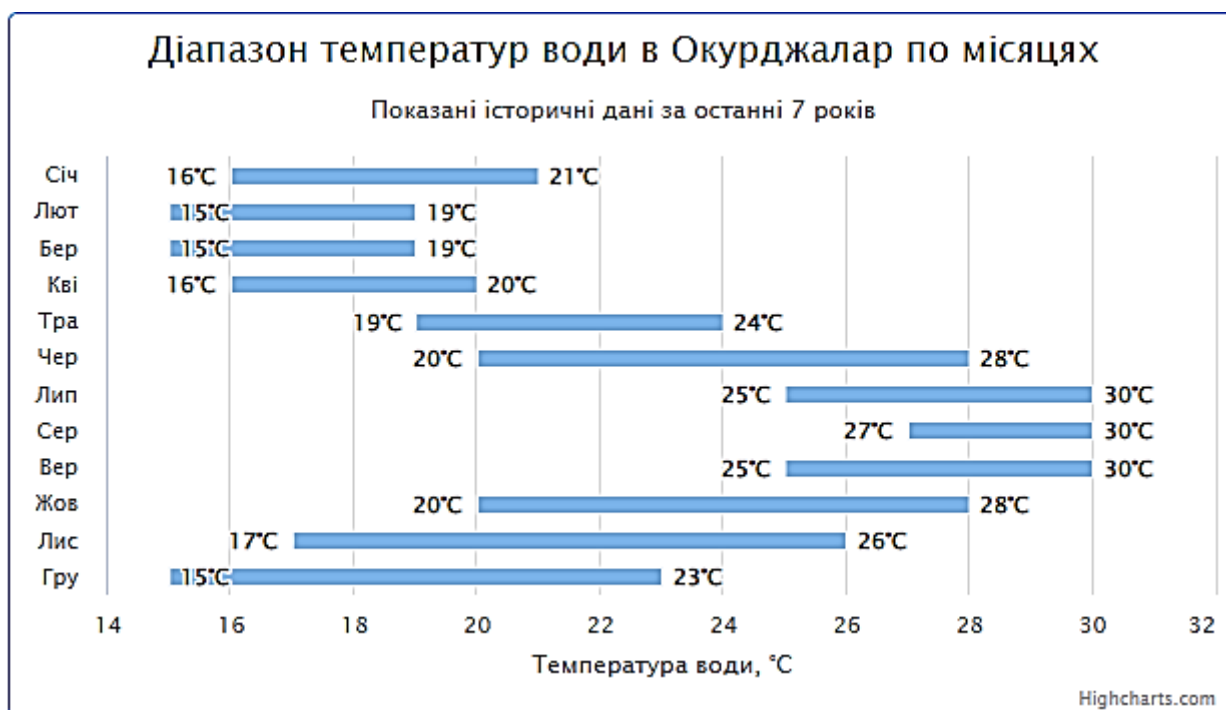


Рисунок 2.6 - Діапазон температур води в Окурджаларі по місяцях на 2022 р. [44].

Сільське господарство малорозвинене у даному регіоні, в основному вирощуються банани, зернові та бобові культури. Середземноморське узбережжя Окурджалару має потенціал для розвитку готельного господарства. Завдяки багатим рекреаційним можливостям, є привабливим для інвесторів, які спеціалізуються на готельному бізнесі, для реалізації прибуткових готельних проєктів. Для виявлення сильних та слабких сторін середовище Окурджалару застосуємо SWOT – аналіз, а також виявимо перспективи діяльності готельно-ресторанних комплексів у даному регіоні (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 - SWOT - аналіз зовнішнього середовища діяльності готелів Окурджаларі

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Ціни на тури не високі; - Широкий вибір пакетів All inclusive 4* - 5*; - Готелі зорієнтовані на сімейний відпочинок.; - Чисте море та безпечне узбережжя; - Спокійні вечори; - Сприятливі кліматичні умови; - Близькість як і до моря так і до головної автомагістралі. 	<ul style="list-style-type: none"> - В суху погоду вітер може надокучати роздутим пилом; - Немає нічних клубів, мала кількість кафе та ресторанів; - Слабка транспортна система; - Насичене конкурентне середовище; - Поганий мобільний зв'язок, лише деякі мобільні оператори (наприклад Turktelecom не працює)

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Молодий регіон, і все тільки забудовується. - Низькі ціни; - Вигідно організувати водні види спорту оскільки узбережжя не подалік; - Виключена можливість виїзду на зустрічну смугу, та наявні підземні пішохідні переходи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Небезпека потонути в морі оскільки рятувальники наглядають лише за пляжами готельних підприємств, але не поза ними; - Загроза автокатастроф із-за близького розташування готелів до головної дороги;

Наступне складемо матрицю SWOT- аналізу. За допомогою показників наведених у таблиці встановлюємо зв'язки між найвпливовішими чинниками взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT - Аналізу

	Можливості - 4	Загрози - 2
Сильні сторони - 7	Поле СіМ - 11	СіЗ - 9
Слабкі сторони - 5	Поле СлМ - 9	Поле СлЗ - 7

Беручи до уваги, що матриця показує схильність до факторів «Поля СіМ» то можна сказати, що Окурджалар є сприятливим для діяльності готельно-ресторанних комплексів, а Delphin Deluxe знаходиться у досить таки конкурентному середовищі.

Демографічні фактори впливають на збільшення або зменшення певного споживчого сегменту готелю, а отже це наслідуює за собою зміни рівня потреб. Станом на 2019 рік було проведено дослідження соціально-демографічної характеристики відвідувачів, що приїжджають відпочивати до Аланії – Окурджалару [45]. По результатам дослідження було виявлено – серед відвідувачів 55.5 % становлять жіночі та 44 % чоловічі потоки туристів. Вікова група відвідувачів складається в межах від 21 до 53 років, 58.1 % являються одруженими в добавок понад 74.9 % туристичного потоку складають туристи дохід, яких становить 2000 доларів [45].

Економічний фактор є дуже важливою часткою його дія проявляється через грошові прибутки споживачів та їхню можливість купувати туристичний продукт.

Це стосується як іноземних туристів, так і туристів на внутрішньому ринку. У цьому плані Туреччина проводить зважену політику щодо диверсифікації туристичних потоків, а також стимулює туристичні фірми до формування більш гнучкої цінової політики, для охоплення населення з нижчим рівнем доходів. На сьогодні до участі в розвитку сфери туризму Туреччини активно залучається приватний капітал (спілка інвесторів у галузі туризму) та органи місцевої влади. Такий підхід до розвитку туристичної галузі країни взято за основу в «Стратегії розвитку туризму в Турецькій Республіці до 2023 р.» Прийнятий документ відображає сучасний стан і перспективи туристичного бізнесу Туреччини та передбачає досягнення стратегічних цілей реалізацією завдань [28].

Науково-технічний фактор пов'язаний із ефективним наданням туристичних послуг готельно-ресторанними комплексами. Технологічні досягнення значною мірою доступні всім конкурентам, що зумовлює підвищення рівня конкурентної боротьби в усіх сферах діяльності [21] в тому числі і готельної індустрії. Проте район Окурджалару являється невеликим містечком великого регіону Аланьї, і через нього проїздом ходять міські автобуси або таксі. Серед трансферних компаній «Інтуї трепел» - займає лідерські позиції серед транспортних фірм. Серед трансферних компаній особливо поширені наступні: Gettransfer, «ківі-таксі» . Можливо онлайн бронювати транспорт на сайті Nanatransfer.

Соціально-культурний фактор регіону не є однозначний та складний оскільки він проявляється в традиціях та нормах суспільства, його культурі й цінностях сформованих упродовж історії. Незважаючи на це унікальний культурний світ (християнський, ісламський, еллінський) та близькість Туреччини до Європейського споживчого туристичного ринку є сприятливим фактором розвитку готельної індустрії [28]. На території регіону Аланьї основна складова релігії – Іслам, малий процент християн (до 1%) і ще менше Іудаїзму

Міжнародний фактор пов'язаний зі змінами геополітичного характеру. Передусім, цей фактор є актуальним для підприємств готельної мережі, які першими відчують зміни та повинні відповідати потребам ринку вчасно реагуючи на негативні соціальні й політичні явища, що впливають на кількісну та якісну

структури іноземних туристів. Приклад такого впливу - загострення міждержавних відносин Туреччини й Російської Федерації наприкінці 2015 р. Як наслідок - скорочення кількості іноземних туристів у Туреччині на початок 2016 р., особливо в тризіркових готелях класу ІУ-2. Також потрібно зважати на те, що Туреччина розміщена в безпосередній близькості до районів з активними військовими діями, а станом на 2022 р. являється посередником переговорів між Україною та Росією.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища діяльності «Delphin Deluxe»

Мережа готелів Delphin налічує понад 7 готелів, 4 готелі розташовані в Анталії, Лара: Delphin Imperial; Delphin Be Grand Resort; Delphin Palace; Delphin Diva – та 3 готелі на найкрасивішому узбережжі Аланья: Delphin Deluxe; Delphin Botanic; Botanic Platinum. Усі вище перелічені готелі наведені на рис. 2.7

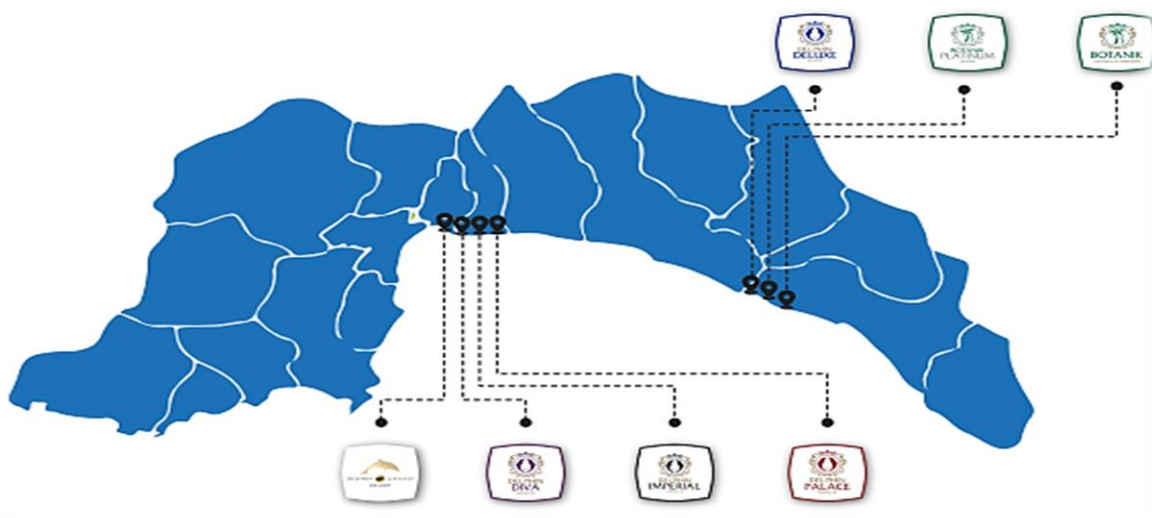


Рисунок 2.7 Місце розташування Delphin Hotels Group [46].

Delphin Deluxe – розкішний 5* турецький готель типу «все включено» з краєвидами на пляж Середземного моря, що розташований за 65 км. від аеропорту «Газіпаша-Аланія». Готель побудований в 2001 році і розташовується в Окурджаларі за 90 км. від міста Анталія, 32 км. від Аланьї та 10 км від с. Авсаллар, на самому березі моря. Сумарна площа готелю – 50 тис. м², на території готелю є ресторан, що

працює за системою шведського столу, і бар із піаніно, а також 7 ресторанів інтернаціональної кухні, де можна замовити страви з меню. Також є 5 відкритих басейнів, зокрема 2 дитячі, а також 2 джакузі й аквапарк. Серед інших зручностей – критий басейн, дитячий клуб і вихід до пляжу. У спа-центрі є хамам і джакузі. У готелі регулярно проводяться розважальні заходи. Будівля складається із одного 6-ти поверхового корпусу з наявним номерним фондом понад 400 номерів категорії стандарт та 4 панорамними ліфтами. Також на території готелю наявний 7-ми поверховий корпус, номерний фонд якого складає 79 сімейних номерів та 3 номери категорії стандарт. Житлова група приміщень готельно-ресторанного комплексу відповідно до його категорії складено у вигляді таблиці 2.7-2.8.

Таблиця 2.7 – Класифікація номерів у житловій групі приміщень Delphin Deluxe

Класифікація номерів	Кількість	Характеристика
Номер стандарт з видом на околиці міста	72	Кожен номер 27 м ² мають 1 двохспальне ліжко, 1 односпальне, та диван. У кожному елегантному номері готелю є безкоштовний доступ до Wi-Fi, телевізор з плоским екраном LCD, які дозволяють дивитися будь-які супутникові канали. Прибирання номерів проводиться щодня, а рушники змінюються кожні два дні. У кожному номері є душові кабінки з доступом до гарячої води 24/7 і фен всі номери мають балкон та вид на околиці. Максимальне розміщення 3 дорослих + 1 дитина і 2 дорослих + 2 дитини.
Номер стандарт з частковим видом на море	251	Стандартний номер, що складається зі спальні та ванної кімнати, сформований у готелі Delphin Deluxe. Просторі та затишні сучасні структури, що складається з номера 1 двохспальне ліжко, 1 односпальне ліжко та 1 софа.
Номер стандарт із видом на море	78	Номер даною категорії облаштований так само як інші номери такої самої категорії, проте відкритий вид з балкона в сторону моря та вид на басейн.
Номер для відвідувачів із обмеженими можливостями	5	5 номерів, 35 м ² , перший поверх для людей з обмеженими можливостями обладнані душем та туалету. У ванній кімнаті встановлено кнопку виклику оператора у випадку екстреної ситуації. Технічні характеристики: ширина дверей 100 см, ширина балконних дверей 83 см, 110 см двері ліфта, висота раковини 84 см, насадка для душу заввишки 102 см, ширина коридору 130 см. Для людей на візках зручний доступ на ресепшн, в основний ресторан, до басейну та на пляж.

Номери сімейні	79	79 номерів, 56 м2. Кожен номер складається з двох спалень, є міжкімнатні двері. У одній спальні 1 двоспальне ліжко та диван, в іншій – 2 односпальні. У номерах душ/WC, центральний кондиціонер (в певний час), фен, телефон, LCD телевізор з супутниковою антеною, сейф, міні бар, ламінована підлога, електричний чайник (набір чаю та кави). Щоденно: прибирання номера, заміна рушників. Зміна білизни – три рази на тиждень. Номери з балконами, з видом на море. (Місткість номера: 4 дорослих + 1 дитина, 3 дорослі + 2 дитини)
----------------	----	--

Таблиця 2.8 – Структура обслуговування споживачів в житловій групі приміщень Delphin Deluxe

Категорія номерів	Персонал	Функції, що виконуються
Стандартні номери з видом\ частковим видом до моря\ околиць	Супервайзер	Кординує роботу колективу покоївок, здійснює контроль за станом приміщень номерів, обслуговує VIP Клієнтів.
	Покоївка, прибиральниця	Щоденне прибирання номерів, здійснення постійного контролю за станом кімнат шляхом життєзабезпечення та поновлення побутового приладдя. Прибирання санвузлів у номерах
	Посильний	Забезпечення поштових послуг, доставка до номерів документів та надання послуг побутки .
Номери сімейні та для відвідувачів із обмеженими можливостями	Супервайзер	Як було раніше зазначено здійснює керівничу діяльність та безпосередньо займається обслуговуванням VIP Клієнтів.
	Покоївка	Щоденне прибирання номерів, та санвузлів. Зміна постільної білизни та рушників, проведення резервації кімнат засобами особистісної гігієни.
	Посильний	Доставка пошти, листів, приватних повідомлень до номеру.
Приміщення по поверхового обслуговування вестибюль	Черговий по поверху	Супровід гостей до номеру та вирішення проблемних питань під час перебування гостя в засобі розміщення і т.д.

Розподіл покоївок по робочих місцях здійснюється на основі графіку роботи, який складає керівник служби. Старша покоївка або супервайзер ретельно підходить до формування завдання покоївками. При складанні графіку керівник враховує можливі зміни (для попередження зловживань на робочих місцях та конфліктів, для забезпечення особистісного розвитку) та взаємозамін, час виходу на роботу, вихідні

та святкові дні. Як приклад наводимо графік роботи покоївок Delphin Deluxe у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Графік роботи покоївок

I – зміна	II - зміна	III – зміна (нічна)
7 ⁰⁰ - 15 ³⁰	13 ⁰⁰ – 21 ⁰⁰	21 ³⁰ - 7 ⁰⁰
8 ³⁰ - 17 ³⁰	14 ⁰⁰ - 22 ⁰⁰	22 ⁰⁰ - 8 ³⁰
7 ⁰⁰ - 16 ⁰⁰	14 ⁰⁰ – 22 ⁰⁰	22 ³⁰ - 7 ⁰⁰

В реальності це виглядає наступним чином один тиждень перша група покоївок виходить в I-у зміну, в якій робота пов'язана з великим обсягом поточних прибирань номерного фонду і частини громадських приміщень [47]. наступного тижня ця ж група виходить на роботу у вечірню зміну, де, в основному, будуть зайняті проміжним прибиранням, наданням вечірнього сервісу, додатковим прибиранням на прохання гостей, наведенням чистоти у службових приміщеннях[47]:

- денні зміни (по 12 годин) – два дні через два;
- нічні зміни (по 12 годин) – доба через трое;
- п'ять робочих днів поспіль з 9-ї до 18-ї години;
- по тижнях – кожна покоївка працює в одну зміну протягом тижня, потім переходить в іншу зміну;
- за змінним графіком – покоївка переходить з зміни в зміну по певних днях тижня.

Загальна тривалість робочого часу становить 40 годин на тиждень (5-денний робочий тиждень з 8-годинним робочим днем та двома вихідними). Проте бувають і перепрацьовані години, які оплачуються додатково.

Приміщення побутового обслуговування і торгівлі у готелі спрямоване на задоволення потреб, що виникатимуть у відвідувачів під час їхнього проживання в готелі. Перелік цих послуг варіюється залежно від категорії готелю. У Delphin Deluxe організовано наступні робочі приміщення перелік, яких наведено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – Склад приміщень та послуг, що надаються Delphin Deluxe персоналом побутової групи приміщень

Назва приміщень	Персонал	Функції, що виконуються
Перукарня	Перукар, барбер	Послуги перукаря, барбера та манікюру.
Обмін валют	Касир	Можливість обміну грошей по певному курсу.
Магазини	Продавці	У торговельних кіосках продаються шкіряний одяг, побутові речі, брендові годинники та ін.
Водний спорт	Інструктори	Організація катання на водних атракціонах, парашуті, та водних циклах.
Фотосалон	Фотограф	Надання фотосервісу

Перукарня розташована біля вестибюля та обслуговує споживачів готельних послуг, або сторонніх осіб, що мешкають поблизу готелю. Обмінник валют розміщений у вестибюлі коло рецепції. База водного спорту організована на пляжі території готелю і надає власні послуги безпосередньо як і для відвідувачів готелю так і для сторонніх відвідувачів, що мешкають поблизу. Усі приміщення побутового обслуговування працюють із 8⁰⁰-17⁰⁰ окрім, обміну валют та водного спорту оскільки вони мають індивідуальний графік роботи.

При Delphin Deluxe наявна група приміщень культурно-дозвілєвого та споруди фізкультурно-розважального призначення головна функція, яких надання додаткових розважальних послуг відвідувачам та надання можливостей провести відпочинок з користю. Категорії та споруди даних груп приміщень наведено у таблицях 2.11 та 2.12

Таблиця 2.11 - Структура обслуговування споживачів персоналом групи приміщень культурно-дозвілєвого призначення

Категорії приміщень	Персонал	Функції, що виконує персонал
Демонстраційна зала	Адміністратори залу, прибиральники та офіціанти	- надання послуг з перегляду фільмів, Танцювальних шоу, підтримка зали у чистоті та обслуговування під час банкетів
Конференц – зала		Проведення конференцій та негайних зборів персоналу готелю.
Зала гральних автоматів		Розваги за грою на автоматі.
Диско-клуби	Адміністратор зали, DJ. Барний персонал	Танцювальні заходи, та обслуговування напоями наявним баром в клубі

Teenage club	Аніматор	У клубі надаються послуги ігор на консолях, перегляд мультфільмів, настільні ігри та шахи.
Парк атракціонів		Парк атракціонів надає можливість покататись на чортовому колесі та дитячих поїздах
Амфітеатр		У амфітеатрі проводяться вечірні шоу у вигляді дитячого диско, виступи із танцювальними номерами та конкурсами із залученням відвідувачів.
Більярдна та кегельбани	Адміністратор залу	Надається можливість відвідувачам пограти у більярд та боулінг

Таблиця 2.12–Структура організації обслуговування споживачів в приміщеннях фізкультурно-оздоровчого призначення засобу розміщення

Назва приміщення	Персонал	Функції, що виконує персонал
Тренажерний зал	Інструктор	-послуги фізкультурного призначення, проведення індивідуальних занять із тренером. Надаються послуги тренажерного залу.
Сауна і спа	Працівник сауни	-послуги оздоровчого призначення, бані, та грязьові ванни
Масажний кабінет	Масажисти	-послуги лікувального призначення
Басейни відкриті та закриті	Рятувальники, анімація	-здійснюють нагляд за басейном в цілях уникнення або попередження надзвичайних ситуацій. Анімація проводить ігри в басейні або водний спорт.
Баскетбольний майданчик та тенісні корти	Анімація	Аніматори надають інвентар ракетки, футбольні або баскетбольні м'ячі.
Пісочні майданчики на пляжі	Анімація	Проведення спортивних ігор у вигляді пляжного волейбола, та шафелборда. Також гості самі грають в ці ігри, для цього анімація видає м'ячі.

Головна мета мережі готелів Delphin - це бути найкращими на ринку гостинності шляхом створення чудового враження, здійснення бездоганного обслуговування та задоволення очікувань відвідувачів, у всіх традиціях гостинності. Для цього мережа готелів «Delphin» приділяє велику увагу до потреб туристів, чистоті докільця та розвитку корпоративної культури. Система налічує послуги безкоштовного характеру та ті, що потребують додаткової оплати перелік, яких наведено у таблиці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Перелік послуг, що надаються

Послуги, що входять до системи «все включено»	Послуги, що надаються за додаткової оплати
<ul style="list-style-type: none"> - Сніданок, пізній сніданок, обід, вечеря та пізня вечеря; - Різновиди місцевого та імпортного алкоголю, безалкогольні напої і свіжовижаті соки; - Наявність у мінібарах пива, води, крекерів, газованих напоїв, шоколад. У номерах наявні сейфи; 	<ul style="list-style-type: none"> - Телефонні дзвінки, факс; - Моторні та немоторні види водяного спорту; - Косметичний салон, парикмахерська, молочна ванна, масаж; - Пілінг, антистресові процедури; - Ігрова кімната, боулінг, більярд, інтернет кафе;
<ul style="list-style-type: none"> - Тенісні корти; - Турецький хамам, сауна, парня та фітнес; - Настільний теніс, пляжний волейбол, дартс; - Аеробіка, водне поло, водяна гімнастика, гімнастика; - Атракціони, 4 великих басейни з пісною водою, 3 дитячих басейни, джакузі басейн; - Постояльцям надаються зонти, рушники, шезлонги; - Програма анімації, вечірні шоу програми, жива музика, дискотека та луна-парк; - Послуги дитячої анімації, міні-клуб (від 2 до 14 років), дитячий майданчик та котячий будиночок; - Послуги сервісних поїздок до Аланьї, Манавгату і Сіде – бронювання яких здійснюється заздалегідь; - Безпроводний інтернет у лобі та номерах 	<ul style="list-style-type: none"> - Торгівельний центр; - Room service; - Медичні послуги.

При готелі функціонує ресторан шведської лінії, що виконує, характерні для закладу ресторанного господарства, функції виробництва, реалізація продукції та організація споживання їжі у залі чи на літній терасі. Ресторан надає наступні послуги:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуг реалізації кулінарної продукції;
- послуги з організації споживання продукції й обслуговування;
- інформаційно-консультативні послуги.

У ресторані передбачені необхідні умови для організації споживання, а саме загальна зала, банкетна зала, вестибюльна група приміщень до якої входять туалет і вестибюль. Серед, а ля карт ресторанів налічено 7 різних кухонь, а саме: «Ottoman Barbeque» - османська і турецька кухня; «Fish» - рибний ресторан; «Dolce Vita» - італійська кухня; «China house» - китайська кухня; «Mediterranean» - середземноморська кухня; «Margarita» - Мексиканська кухня; «Terpanyaki» - японська кухня. Графік роботи яких наведено у таблицях 2.14 – 2.15

Таблиця 2.14- Графік роботи ресторану Delphin

Ранній сніданок	03:00 – 07:00
Сніданок	07:00 – 10:00
Пізній сніданок	10:00 – 11:00
Обід	13:00 – 14:30
Вечеря	18:30 – 21:30
Пізня вечеря	22:30 – 03:00

Таблиця 2.15 - Години роботи А-ля Карт ресторанів

Margarita	Мексиканська кухня	19:00 – 21:30
China House	Китайська кухня	19:00 – 21:30
Ottaman Barbeque	Турецька кухня	19:00 – 21:30
Dolce Vita	Італійська кухня	19:00 – 21:30
Fish	Рибний ресторан	19:00 – 21:30
Mediterranean	Середземноморська кухня	19:00 – 21:30
Terpanyaki	Японська кухня	19:00 – 21:30

Залучення працівників до роботи на базі організації, набуття ними необхідних навичок та здобуття ними необхідного рівня компетенцій, заклад готельного-ресторанного комплексу, керується стандартами «ISO 22000 – управління безпечністю харчових продуктів»; «ISO 9001 система управління якістю»; «ISO 10002 – Система управління задоволеністю клієнтів»; «ISO 14001 – Сертифікація екологічної системи управління»[46]. Delphin Deluxe здійснює зворотню комунікацію наступним чином:

- *Комунікація із співробітниками* здійснюється за рахунок проведення співбесід один на один або групові зустрічі, організації різних навчальних програм та воркшопів, проведення щорічних звітів та опитувань;
- *Комунікація із відвідувачами* – опитування споживачів, бланки відповідей та відгуки у куточках споживачів, заповнення контактних форм, взаємодіє через соціальні мережі [46];
- *Зворотній зв'язок із постачальниками* – здійснюється шляхом організації зустрічей, переговорів, закупівельної специфікації, проведення аудиту та системи оцінки продуктивності;
- *Зв'язок із бізнес-партнерами* – організуються переговори один на один, бізнес зустрічі, семінари;
- *Комунікація із державними установами* – організована шляхом перевірок, та щорічної звітності [46];

Мережа Delphin Group Hotels – ставить за мету посилення персонального розвитку кожного працівника мережів готелів Delphin за принципом створення корпоративної культури в якій кожен менеджер відділу несе відповідальність за розвиток своїх підлеглих, здійснюючи контроль їхньої діяльності, шляхом оцінки продуктивності праці та виявлення проблем на роботі, у подальшому їхнього обговорення та вирішення.

Один із методів мотивація праці персоналу, навчання, де задіяні різнобічні освітні програми і тренінги перелік, яких наведено нижче у таблиці 2.16

Таблиця 2.16 - Список освітніх програм, що проводяться на підприємстві

Освітня програма	Переклад
1	2
Environmental Training	Екологічний тренінг
Chemicals Education	Хімічна освіта
Open Area cleaning Training	Навчання з прибирання відкритих територій
Work Safety Education	Безпека праці
Working at Height Safety Training	Безпека роботи на висоті
Food Safety Training	Безпека харчових продуктів
Fire Training	Пожежна безпека
Orientation Training	Адаптивне навчання щодо пристосування новітніх працівників до нових робочих умов
First aid Training	Курс надання першої допомоги

Продовження таблиці 2.16

Training of the Use Dishwashers	Навчання користування посудомийною машиною
Storage Method Training	Тренінг методів використання складських приміщень
Asian Soft Training	Курс східних технологій
Sexual Abuse Prevention Training	Курс щодо запобігання сексуального насилля
In-service on-the-Job Training	Курс щодо підвищення кваліфікації персоналу
Training of trainers	Кваліфікаційний курс для тренерів
Legionella Technical Field Training	Тренінг легіонелла у технічній сфері
HACCP education	Освіта HACCP
VIP and COMP Room cleaning Training	Практичний курсу щодо прибирання ВІП кімнат
Bar Opening-Closing Training	Тренінг відкриття та закриття бару
Cocktail education	Курс приготування коктейлів
Management Systems Internal Auditor Training	Навчання внутрішнього аудиту системи управління
Use of Kitchen Cutting Boards	Основи користування кухонних нарізних дощечок
Service Rules Training	Навчання правилам обслуговування
Identifying Water Leaks Training	Тренінг з виявлення витоків води
Bar disinfection Training	Тренінг з дезінфекції бару
English-German Education	Курс із англійської та німецької мов
Call Center Training	Тренінг для операторів колл-центру
General Kitchen Training	Курс основ кулінарної майстерності
Personnel Basic Hygiene Training	Основи гігієнічної підготовки персоналу
Covid-19 Hygiene Training	Основи запобігання зараження Covid-19
Allergen Education in the Kitchen	Основи поводження з алергенами на кухні
Excel Training	Тренінг робота в Excel

Примітка, таблицю розроблено автором на основі [46].

Кількість осіб, що зацікавлені у колективному розвитку мережі готелів Delphin наведено у наступній таблиці (табл. 2.17)

Таблиця 2.17 – Кількісне відвідування персоналом освітніх програм за 2019 - 2020 рр..

Delphin	Кількість працівників (2019)	Кількість відвідувань програм	Години навчання (2019)	Кількість працівників (2020)	Кількість відвідувань програм	Години навчання (2020)
Imperial	930	2518	27080 хв.	685	1948	5395 хв.
Palace	475	2619	22958 хв.	220	151	1629 хв.
Be Grand	880	2881	26278 хв.	798	2862	8505 хв.
Delphin Diva	474	2711	20470 хв.	287	412	1770 хв.
Delphin Deluxe	360	1109	1109 хв.	185	64	630 хв.
Botanic Platinum	338	635	7940 хв.	105	46	630 хв.
Delphin Botanic	262	458	6690 хв.	85	46	780 хв.

*Таблиця також відображає середньостатистичні дані чисельності персоналу з урахуванням періодів, коли дані підприємства були відкриті під час сезону [46].

Варто зазначити, що у 2020 р. порівняно із попереднім роком чисельність персоналу хоч дещо скоротилася, проте саме у Delphin Deluxe відвідуваність навчальних програм скорочена у двічі, у той час як інші заклади мали ефективну залучуваність до програм навчання.

Є ймовірність, що мала залучуваність персоналу до навчання може вплинути на мало зацікавленість у розвитку компанії, а відповідно низька вмотивованість та мала якість надання послуг при готелі. Щоб розібратися у даному питанні можемо провести моніторинг оцінки якості обслуговування при готельно-ресторанному комплексі. На сайті Tripadvisor.com [42] було проведено аналіз відгуків та оцінки якості надання послуг Delphin Deluxe за показниками: розташування, чистота, ціна-якість та сервіс – яких проводила за 5-ти бальною шкалою. результати аналізу зображено на малюнку (рис. 2.8).

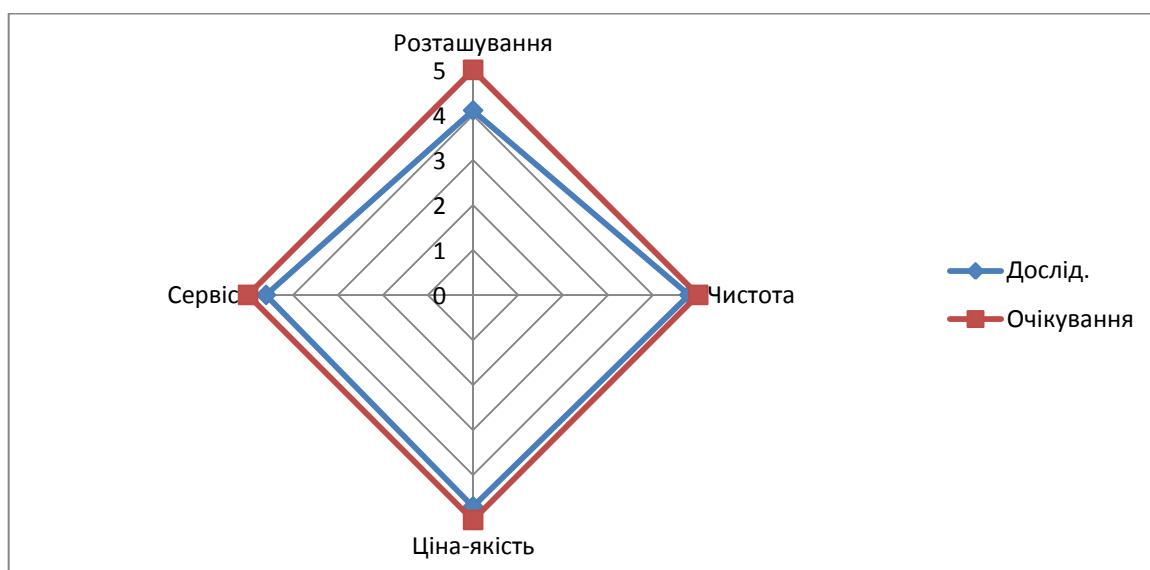


Рисунок 2.8 - Профіль аналізу якості надання послуг при готелі

Середній бал аналізу результатів оцінювання становить 4,5 балів із 5. Тобто єдине чим готель не може похвалитися це розташуванням, хоч і займає 2 місце із 47 готелів у регіоні Окурджалару. В такому разі можемо про моніторити внутрішнє середовище готельного підприємства збором відгуків. Саме для цього можна зібрати кількість відгуків за період серпня-вересень оскільки у Туреччині це кінець гарячого сезону та початку оксамитового (табл. 2.18)

Таблиця 2.18 - Відгуки відвідувачів щодо якості надання послуг Delphin Deluxe (серпень – вересень 2022 р.)

Відгуки позитивні	Відгуки негативні
Від <u>Metalactual</u> – «чудовий готель, завжди чисто, їжа смачна, великий басейн для відпочинку те що треба». (вересень 2022)	Віб <u>Metalactual</u> – «погана звукоізоляція». (вересень 2022)
<u>Ab17</u> – «Чудовий персонал та офіціанти, команда аніматорів дуже старається» (серпень 2022)	<u>Ab17</u> – побачили, що шеф-анітаром «Michael» дуже агресивно відноситься до своїх підлеглих та кричить на них. (серпень 2022)
<u>CRACIUN T</u> – «все чудово, відпочивали із родиною, персонал дуже доброзичливий». (серпень 2022)	<u>T Quinn</u> . – скарга на погане освітлення кімнати та застаріле обладнання.
<u>claudiu1981</u> – «чудовий готель навіть, коли ми мали маленьку кімнату із маленьким балконом, чудова дитяча анімація» (серпень 2022)	<u>claudiu1981</u> – «стосовно мінусів– поверхня близько до басейну дуже слизька» (серпень 2022)
<u>Billericay T-Dog</u> – «Чудовий готель, але не найкращий» (вересень 2022)	<u>Maurice</u> (вересень 2022) – «Чудовий готель, але вимушені написати поганий відгук оскільки не отримали сувенірний подарунок, менеджер відділу «ghest-relation» Олеся була дуже грубою та не розмовляла англійською».

Як видно із таблиці .2.18, що гості зважують на грубе поводження до них персоналом, що має значний вплив на якість обслуговування при готелі. На мою думку необхідно акцентувати увагу на дисципліні та переглянути корпоративну культуру персоналу аби уникнути серйозних наслідків.

Висновки до розділу 2

У даному розділі розглянуто стан туристичних потоків Туреччини за останні кілька років, статистичні дані яких говорять, що Туреччина належить до країн стан туристичних ринків вважається стабілізованим.

Установлено, що стан туристичних потоків після світової пандемії дещо скоротився, проте країною вжито заходів щодо покращення туристичних потоків та продовження функціонування готельно-ресторанних комплексів.

Виявлено, що індустрія гостинності Туреччини пропонує іноземцям різнобічний спектр послуг: пляжно-курортний, культурно-пізнавальний,

розважальний та лікувально-оздоровчий – які відповідно пройшли сертифікацію «safe tourism».

Моніторинг конкурентного середовища діяльності Delphin Deluxe у місті Окурджалар – Аланья, показав, що регіон насичений аналогічними засобами розміщення що надають однакові послуги.

Проведено аналіз оцінювання діяльності готелю Delphin та конкурентних засобів розміщення однакової категорії. Результати аналізу показали наявність інтенсивної конкуренції у середовищі діяльності засобу розміщення, SWOT-аналіз сильних – слабких сторін, можливостей та загроз містечка Окурджалару. На основі зібраної інформації можна сказати, що діяльність готельних підприємств - перспективна. Швидка адаптація до змін навколишнього середовища, вигідне місце розташовування, бюджетна цінова політика та сприятливі кліматичні умови мають позитивний аспект.

Вивчено організаційну структуру підрозділів готелю, якісний та кількісний склад персоналу, описано функціональні обов'язки працівників різних підрозділів. Наведено перелік нормативних стандартів, якими готель керується у своїй діяльності. У відкритому доступі наведено список тренінгів та навчальних програм, якими готельне підприємство розвиває власний персонал. Завдяки аналізу оцінювання та моніторингу відгуків на сайті Tripadvisor.com, виявлено недоліки у роботі штату готельно-ресторанного комплексу, що вимагає додаткової уваги зі сторони вищого керівництва та застосування заходів, що усунення помилок у роботі підрозділів.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ З УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ DELPHIN DELUXE

3.1 Обґрунтування вибору інноваційної технології для запровадження у готельно-ресторанному комплексі Delphin Deluxe

Керівники готельної індустрії мотивують працівників шляхом визнання їхніх знань та навичок, гнучкістю рішень або використанням примусу чи страху, як головного фактору мотивації [48]. Необхідно запровадити інновацію для готельного підприємства, що дозволяє побудувати нову мотиваційну стратегію, яка базується на створенні організаційної культури шляхом тісної співпраці між керівниками та підлеглими працівниками підрозділів.

Демонстративне лідерство є шляхом створення позитивного ставлення персоналу до керівництва, і тому варто додати програму менторства до наявних навчальних програм готелю Delphin Deluxe.

Л. Гейл Лунсфорд (L. Gail Lunsford), обґрунтовуючи менторство у вищій освіті та узагальнюючи класифікації науковців, зазначає, що менторські стосунки можуть набувати різних форм, різнитися за тривалістю, функціями та джерелами менторства. Учені виділяють формальні (зазвичай передбачає серію семінарів або наперед розроблений навчальний план для досягнення цілей менторської програми) та неформальні менторські програми; за тривалістю – одиничні зустрічі та тривале менторство; менторство в системі ментор–студент, ментор–група (одночасно зазначається, що у студента може бути кілька менторів); диференціюють менторські програми для студентів, аспірантів та викладачів [49, с. 316]. Проте менторство можна застосовувати не лише до діяльності закладів освіти, а також до сфер гостинності. Наразі в країнах ЄС та США набуває популярності такі різновиди

менторства, як: «телементорство», «віртуальне менторство», «е-менторство», «iМенторство», - розроблених з метою надання ефективної та індивідуальної мотиваційної та психологічної підтримки дітям та молоді засобами масової інформації. До функцій ментора входить - наставництво; допомога у визначенні напряму діяльності підопічного; цілісне спрямування (ознайомлення підопічного з системою норм і цінностей, які культивує організація); підтримка (спостереження за поступальним розвитком кар'єри підопічного, надання можливостей професійного і особистісного зростання); професійне консультування (згідно з головною ідеєю менторства ментором може бути призначена більш досвідчена і авторитетна людина) [50].

Загалом процес менторства передбачає чотири компоненти програми:

- Відбір учасників програми (менторів та менті)
- Навчання;
- Супровід та інформаційне висвітлення;
- Моніторинг та оцінка;

I-й етап за загальними правилами відбір відбувається на конкурсній основі та має два аспекти: відбір менторів та менті. Критеріями відбору менторів виступають: досвід діяльності; рік заснування; публічне звітування – в той же час, вимогами до ментів є: регіон діяльності; рік реєстрації (не раніше ніж 3 роки тому) та мотивація до розвитку власних спроможностей. Після технічного відбору учасники отримують запрошення на два блоки навчання, ціль якого – допомогти учасникам сформулювати проблему, над вирішенням котрої вони бажають працювати з ментором, а також перше приблизне розв'язання такої проблеми. Після цього учасники можуть визначитися з 1-3 організаціями-менторами, з якими хотіли б співпрацювати [51].

Коли потенційні менті визначилися з проблемою в житті громади, яку б хотіли вирішити, така зведена інформація стає доступною всім відібраним менторам. З цього моменту ментори вибирають менті та, за потреби, знайомляться з ними онлайн

під час спеціально організованих зустрічей. Момент, коли ментор визначається з вибором менті, яких він/вона буде супроводжувати у розвитку та реалізації ідеї/ініціативи, і є відправною точкою для менті. З цього моменту ментор та менті стають офіційними учасниками менторської програми. II-й етап, навчальний, який включає:

- опрацювання того, у чому полягає суть менторства та які воно має принципи;
- навчання навичці контракування та узгодження очікувань з менті;
- навчання комунікаційним навичкам;
- окремо є можливість навчання за запитом, тобто додання тем, які необхідні для якісного супроводу менті та виникли під час такого супроводу.

До компонентів навчання для менті входить:

- адвокаційний блок: що таке адвокація, як визначати цілі та завдання, як напрацьовувати адвокаційний план;
- блок організаційного розвитку: залучення мешканців до діяльності, впізнаваність у публічному просторі, сторітелінг, фінансовий менеджмент та інші, залежно від рівня розвитку відібраних організацій[36].

III-й етап це супровід. Кінцева ціль менторства у тому, щоб передати досвід та навички адвокації через розробку безпосередньо адвокаційного плану щодо розв'язання проблеми та його втілення. Після формування цілі, проблеми, вивчення даних з різних джерел або проведення власного дослідження, що допоможе з'ясувати всі важливі обставини виникнення проблеми, менті на основі отриманих знань самостійно розробляють адвокаційний план. Його вони уточнюють та вдосконалюють спільно з ментором [51].

На різних етапах менторства виникають різні виклики та перешкоди. Тому менторство передбачає та вимагає від ментора включеності у всі процеси менті, реагування на запити та виклики, періодичної комунікації, підтримки та мотивації

менті, налаштованості на успіх та пошук спільних рішень щодо викликів і перешкод. При цьому менторська підтримка повинна бути запитувана.

IV – етап це моніторинг та оцінка - Будь-яка програма передбачає вимірювання впливу для розуміння ефективності наповнення програми та дає можливість модифікувати наступні програми для кращого розвитку [51].

Практика менторства є особливо важливою для молодих спеціалістів та осіб, які тільки починають працювати у готельній індустрії, наявність у молодого покоління працівників наставників – менторів до яких можна звернутись і можуть навчити є дуже сильним поштовхом у тій чи іншій роботі. У свою чергу від менті процес менторства вимагає визначення шляху, постійних активних дій, засвоєння досвіду та періодичної комунікації з ментором, можливості безперешкодно звернутися за допомогою як до ментора, так і до координатора програми.

Наступним методом для підвищення ефективності роботи співробітників готельного комплексу є підтримка корпоративного духу шляхом проведення різних івентів та організації спільних свят, що завжди підтримується співробітниками і вони їх дуже чекають. Турецька модель посилення мотивації [52] включає застосування матеріальної мотивації, підтримання корпоративної культури, методи психологічної мотивації – тому організація корпоративних заходів є одним із необхідних рішень.

Важливо оновити підрозділ HR (human resources) – спеціалістів, окрім HR - менеджер (people partner) та рекрутера додати, ще кар'єрного едвайзера (career advicer) та HR – team leader (лідер). Кожен із цих спеціалістів виконуватиме своєрідні функції. Підрозділ HR відповідатиме за ефективне завантаження персоналу готелю і виконуватиме функції зацікавлення та утримання ефективних співробітників важливим є:

- проведення регулярних співбесід і зборів із співробітниками вищих і нижніх ланок;

- організація внутрішнього просування персоналу готелю та видачі рекомендації щодо підвищення або перегляду заробітної платні;
- організація корпоративів та івентів;
- організація заходів щодо виявлення та усунення конфліктів;
- створення умов для розвитку персоналу;
- здійснення аналізу ефективності повної завантаженості персоналу;
- внесення змін і рекомендацій щодо внутрішнього переміщення співробітників по проектах та відділам.

Оновлення підрозділу HR несе за собою мету формування позитивного HR бренду роботодавця на ринку праці, що дозволяє:

- Розширити можливості пошуку та найму працівників;
- Виділитись серед конкурентів;
- Мати домінуюче становище на ринку праці;
- Значно понизити плинність кадрів;
- Розширити клієнтську базу.

Для побудови чіткого механізму по роботі з персоналом готельно-ресторанного підприємства будемо керуватися ВЕМ моделю Гілберта «*Gilbert's Behavioral Engineering model*» яка дозволить керувати поведінкою персоналу та максимізувати потужність роботи індивіда на підприємстві, дану модель наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Модель поведінки Томаса Гілберта

	Стимул	Відповідність	Наслідки
Середовище	<i>Інформація:</i> опис того, що очікується від виконання	<i>Джерела:</i> знаряддя , час і ресурси відповідні потребам продуктивності	<i>Заохочення:</i> кар'єрний ріст, монетарна та немонетарна винагорода та інше.

Особистість	Знання, або систематично розроблене навчання	Максимізація потужності найм відповідного працівника	Мотиви: Бажання та інше.
-------------	--	--	--------------------------

Примітка, таблиця сформована автором на основі джерел [41, 58]

Раніше було згадано (табл.2.16), що Delphin Deluxe організовує систематичні освітні програми для розвитку персоналу проте, згідно таблиці 2.17 кількість відвідуваних занять зменшилася від чого виникає запитання чи наявні освітні програми корисні. Модель наведена у таблиці 3.1 є важливою частиною для виявлення чи потрібно щось міняти у роботі із персоналом чи є взагалі сенс вводити в систему мотивації практику менторства.

інформація - перший крок працівники мають знати, що від них очікується, у разі якщо персонал навіть не усвідомлює що, їхня продуктивність може не відповідати стандартам компанії, то керівникам слід вказувати на хід роботи, з метою уникнення непорозумінь. Персоналу повинні бути надані чіткі та відповідні вказівки стосовно адекватності поведінки та відгуки по продуктивності. Ліпше кажучи має бути постійний зворотній зв'язок, який гарантує працю по стандартам підприємства.

Джерела або інструменти – основна увага приділяється наданню працівникам інструментів та умов для досягнення бажаної продуктивності. Потрібно бути переконаним у тому, що співробітників є все необхідне для роботи інакше ніяка система навчання не допоможе.

Заохочення - перше, про що тут думають люди - це гроші. Проте важливо враховувати, чи лише фінансове становище є основою їхньої ефективності. Наявність грошей, прив'язаних до продуктивності, є фактором. Але також повинні бути негрошові стимули. Це можуть бути можливості просування по кар'єрних

сходах, визнання і т.д. Важливо розуміти від чого саме залежить продуктивність індивіда.

Мотиви – основна увага приділяється бажанням працівника виконувати свої обов’язки. Якщо є стимул робити чи достатньо він мотивований? Як було раніше зазначено є багато речей, які впливають на рівень мотивації: робоче середовище, корпоративна культура організації, чи взагалі робота підходить і так далі.

Максимізація потужностей – даний пункт зосереджений чи має кандидат здібності або компетенції виконувати обов’язки покладені на нього. Як структурувати та планувати робочу силу з метою максимізації ефективності праці. Наприкладі ми можемо або наймати потрібну нам людину, або перевести відповідного працівника на посаду відповідній її компетенції.

Знання - або навички присутні особі, або ж набуті під час виконання практичних завдань або у процесі навчання. Ось де ми зазвичай може застрягнути, чи мають співробітники необхідні навички для виконання покладених на них завдань? У разі відсутності потрібних знань і проводиться навчання.

3.2 Заходи із запровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанному комплексі Delphin Deluxe.

Працюючи у Delphin Deluxe як аніматор під час літнього стажування від Полтавського університету економіки та торгівлі, я зазначив чи мало важливих аспектів в організації. Найчастіше у готельно-ресторанному комплексі Delphin Deluxe – спостерігається низька ефективність праці; плинність кадрів; погана атмосфера всередині колективу чи наявність жорстких правил поведінки працівників

на території готельного комплексу. Такі фактори можуть стати причиною низької продуктивності праці.

Налагоджений двостороннього зв'язку по моделі поведінки Томаса Гілберта, при якому співробітники мають право системного підходу до мотивації являється важливим кроком у вирішенні проблем внутрішнього середовища компанії. Це й процес складається із послідовних етапів роботи серед яких 1-й етап включає збір необхідної кількості даних для визначення проблеми та її вирішення. Як варіант підрозділ HR – може розробити анкети анонімного опитування особистих міркувань співробітників та керівників підрозділів за прикладом:

Дайте детальну відповідь на запропоновані запитання [53]

1. *Delphin Deluxe для мене – це _____*
2. *Для мене у нашому готелі головне – це _____*
3. *Я працюю у Delphin Deluxe, тому що _____*
4. *Мене стимулює в роботі _____*
5. *Мене тормозить в роботі _____*
6. *Які, на вашу думку, головні цілі Delphin Deluxe на найблищий рік (написати не менше трьох) _____*
7. *Чи є на даний момент, цілі, які ще не реалізуються:*
 - *Немає*
 - *Якщо є, то які _____*
8. *Якщо у вас чи ваших колег виникають не порозуміння по роботі, конфлікти із керівниками, то по якій причині _____*
9. *В моїй роботі керівництво підмічає та цінить перш за все: (перерахувати 3 пункти) _____*
 - *Я вважаю це правильним тому що _____*
 - *Я вважаю це неправильним тому що _____*

- Мені було б приємно, як би також помічали _____

10. Якби ви попросили розробити систему мотивації персоналу на підприємстві:

a) Які критерії оцінювання і продуктивності праці спеціалістів вашого рівня та кваліфікації Ви обрали: _____

b) За щоб ви нагороджували своїх співробітників і як: _____

11. Я вважаю конкурентними перевагами компанії _____

Анкетування працівників передбачає збір особистих міркувань, які можуть допомогти:

1. Визначити особисті мотивації співробітників – чому вони працюють саме Delphin;
2. Дослідити матеріальну систему мотивації;
3. Дослідити глибину роботи керівництва із підлеглими ;
4. Визначити рівень компетентності безпосереднього керівників служб;
5. Анкета покаже причини складнощів у відносинах між керівниками та підлеглими у процесі роботи;
6. Вивчення ступеня зацікавленості працівників у трудовий процес та їх ініціативи;
7. Отримати інформація дозволить визначити тематику недостатнього навчання працівників;

Наступний перелік питань, як приклад анкети запропонована для оцінки мотивації керівників підрозділів Delphin [53]:

1. Як давно ви працюєте в Delphin Deluxe?
2. Плюси та мінуси корпоративної культури Delphin Deluxe
3. Яка мотивація для Вас є найбільш стимульованою: моральна, матеріальна, професіональна, кар'єрна, соціальна (по пріоритету)? (необхідно підкреслити)
4. Які складнощі під час комунікації із підлеглими у Вас виникають?
5. За які якості Ви включили б співробітників Компанії до «Золотого фонду»?

6. Чи корисним є організований навчальний процес в Компанії?
7. Що більше всього заважає Вашій роботі
8. Що саме необхідне для покращення Вашої роботи
9. Щоб ви запропонували для покращення системи управління всередині Компанії (система зборів, звітності, навчання, зворотного зв'язку?)
- 10.Що необхідно замінити (покращити) в системі обміну інформацією або комунікації
11. Чи є у Вас потреба в організації системи навчання управління персоналом?
- 12.Яка система мотивації буде найбільш ефективною у Вашому підрозділі (KPI, премії, бонуси, оплата навчання, інше)?
- 13.Які проблеми із дисципліною у Вашому підрозділі?
14. Чи вважаєте Ви запізнення на роботі серйозним порушення трудової дисципліни?
- 15.Як Ви контролюєте трудову дисципліну своїх підлеглих?
16. Уміють Ваші підлеглі зберігати в таємниці рівень заробітної плати компанії?
- 17.Наскільки велика плінність кадрів у Вашому підрозділі? Які її причини?
- 18.Які вакансії у підрозділі мають проблеми із оплатою праці?
19. Чи ефективна діюча система оплати праці співробітників Компанії?
20. Чи відповідає Ваша заробітна платня стану ринкової економіки?
21. Чи вважає необхідним проведення індексації заробітної платні?
- 22.Яку допомогу очікує персонал від підрозділу HR – на вашу думку?
- 23.Достатньо високий для Вас зворотного зв'язку із керівництво?
- 24.Якою ви бачите свою майбутню кар'єру в Компанії, яку посаду хотіли б обійняти через 5 років?
25. Чи спів мірний Ваш потенціал із виконуваними обов'язками?
- 26.Які додаткові функції Ви можете виконувати ?
- 27.Що найбільше ви цінуєте в Компанії?

28.Що розцінюєте Ви, як нагороду Компанії для подальшого розвитку?

Анкетне опитування керівників дозволить [53]:

1. Керівникам служб суб'єктивно оцінити існуючу систему управління персоналом;
2. Анкета ознайомить нас із веденням керівників стратегії власного ефективного управління;
3. Дозволить відмітити їхні професійні досягнення;
4. Виявити особисту мотивацію керівників;
5. За допомогою даного анкетування можна дослідити раціональність використання фонду робочого часу (керівників і підлеглих);
6. Отримати інформацію стосовно тематики навчання управлінської діяльності;

2-й етап включає складання списку ключових завдань, на основі зібраних думок на першому підвищення продуктивності, підняття командного духу та формування згуртованої команди.

3-й етап включає проведення соціальної діагностики. Попередньо було запропоновано проведення анонімного анкетування, проте ще краще – регулярно проводити такі опитування, щоб можна було порівнювати результати за великий період часу. Також варто організовувати регулярні зустрічі із працівниками підрозділів різних рівнів для колективного опитування. Мету обговорення буде досягнуто по окресленому плану, залежно від того які саме результати очікуються після обговорення. Обов'язок організації анкетування лягає на запланований підрозділ по роботі з персоналом (HR) включно з менеджерами різних служб: служба прийому і реєстрації, служба обслуговування номерного фонду та пральні, анімація та інші. Налагодження зворотнього зв'язку із підрозділами готельно-ресторанного комплексу є необхідним етапом у виявленні головних мотивів

співробітників та покращення наявної системи мотивації. Побудова чіткого механізму співпраці з персоналом готельно-ресторанного підприємства за моделлю ВЕМ Гілберта «*Gilbert's Behavioral Engineering model*».

На 4-му етапі розробляємо заходи мотивації на основі отриманих даних, а підбравши необхідні методи встановлюємо їх послідовність та періодичність.

На 5-му етапі ведемо розрахунковий план фінансових витрат на впровадження системи, і детально інформує персонал про майбутні зміни. Проте якщо система являється багаторівневою і складною для швидкого сприйняття рекомендується розробити детальні інструкції, щодо параметрів способів нарахування штрафів або нагород.

На останок 6-й етап характерний запуском і тестуванням системи, по закінченню пробного періоду підбиваються підсумки. Якщо ж результати за пробний період незадовільні, то система потребує удосконалення. За обставин неправильно підібраних методів чи не вірно визначених стимулів, проводимо повторне опитування персоналу і займаємося новою постановкою цілей.

Наприклад щоб посилити зацікавленість у роботі членів команди анімації, заздалегідь було внесено у щонедільний розклад програму вихідного дня. Кожної неділі уся група аніматорів має вихідний день до 18:00, а потім починається вечірня програма. Недоліком є те, що на відпочинок аніматорам припадає лише половина дня на тиждень, тому необхідно збільшити час відпочинку. Чудовою пропозицією є внесення програми вихідного дня «з вечора на день» - це означає що вихідний припадає на суботу з вечірньої години (18:00) по денну годину неділі (до 17:00) тим самим збільшуються години відпочинку для команди аніматорів.

3.3 Порядок впровадження менторингу у діяльність Delphin Deluxe

Діяльності будь-якого готельного-підприємства характерна високим рівнем плинності кадрів, оскільки багато працівників являються студентами і влаштовуються на тимчасову роботу. Через великий набір працівників на тимчасовій основі виникає постійна потреба у навчанні. Різновидом інструментів стимулювання ефективної праці персоналу Delphin Deluxe є різнобічні освітні програми, які організовує безпосередньо сам готель. Перед тим, як проводити навчання персоналу на підприємстві необхідно спочатку виявити взагалі чи є нате потреба. За для оцінки доцільності впровадження освітніх заходів запропоновано організувати анкетне опитування. Опитування проводимо для збору суб'єктивних думок працівників та керівників підрозділів, як приклад можна розробити анкету наведену у додатку - «Анкету виявлення потреби у навчанні співробітників (додаток В).

Звертаю увагу на практику менторства, яка є особливо важливою для молодих спеціалістів, оскільки поєднує в собі елементи коучингу та викладацької діяльності. Ментор спочатку викладає теоретичні основи досліджуваного процесу, потім пояснює викладене на практичному прикладі, після чого дає завдання своїм учням і контролює його виконання. Впровадження системи менторингу передбачає – 5 основних кроків:

1-й крок включає розробку «Положення про наставництво» в якій визначено мету і сформульовано завдання процесу і прописаний алгоритм закріплення стажиста за наставником (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Структура "Положення про наставництво"

№	Найменування розділу	Короткий зміст
1.	Загальні положення	Дається визначення наставництва, пояснюється, хто може вважатися стажистом і т. п
2.	Цілі і завдання наставництва	Визначаються цілі та формулюються завдання, тобто даються відповіді на питання: для чого? що потрібно зробити?

3.	Терміни наставництва	Встановлюються терміни менторства, описуються умови його припинення
4.	Встановлюються терміни менторства, описуються умови його припинення	Закріплюється конкретний куратор системи наставництва
5.	Порядок призначення наставника	Формулюються критерії відбору наставника, і описується алгоритм його закріплення за новачком
6.	Права та обов'язки наставника	Докладно викладаються основні права і обов'язки вчителя і учня
7.	Права та обов'язки стажиста	
8.	Реалізація наставництва	Описуються стадії процесу
9.	Мотивація наставників	Описані прийнятні способи матеріальної і нематеріальної мотивації, необхідні умови для отримання бонусів, премій, грамот, звань тощо
10.	Оцінка результатів	Сформульовано оціночний алгоритм і критерії для визначення ефективності наставництва

Примітка, електронний ресурс [54]

2-й крок проводимо відбір менторів за оцінкою професійних компетенцій або співбесіди із кандидатом. Процедуру відбору та вимоги до підбору закріплюються в «Положенні про наставництво». При відборі менторів та менті (працівника, команди, підрозділу) орієнтуємось на визначені критерії

Таблиця 3.3 – Критерії відбору менторів та менті при Delphin Deluxe

Критерії для ментор	Критерій для менті
<ul style="list-style-type: none"> - Наявність практичного досвіду у сфері роботи гостинності та досягнень у ній, які кандидат може підтвердити. - Бажання розвиватись у менторстві та готовність підтримувати своїх протеже у їхньому розвитку; - Готовність та можливість приділяти достатньо часу роботі з протеже; - Наявність відповідних Soft-skills: знання англійської або турецької мов; володіння навичками неконфліктного розв'язання проблем; налагодження діалогу; емоційний інтелект; та критичне мислення, ін..) 	<ul style="list-style-type: none"> - Бажання досягнути професійного розвитку у сфері діяльності роботи Delphin , перекваліфікуватись, реалізувати власну справу; - Мотивація (готовність інтегрувати отриманні знання та реалізувати поставлені цілі); - Готовність приділяти достатньо часу роботі з ментором;

Пошук менторів передбачає огляд:

- Огляд осіб всередині організації;
- професійних шкіл або компаній поблизу зони діяльності готельно-підприємства, як наприклад у містах Анталія або Аланія;
- Пошук менторів через LinkedIn.
- Огляд професійних груп: Employer branding community, Mentor service та slideshare.

3-й крок закріплюємо нових працівників за наставниками на підставі наказу керівника або кадрової служби. Робочий процес між ментором та менті організується поетапно. Спершу проводиться ознайомлення (бажано в офлайн), що є необхідним для налагодження зв'язку. Потім, пропрацювання запиту для роботи та розробляється план розвитку. Стиль і методи наставництва залежить від самого ментора. він може працювати, як індивідуально, такі об'єднувати стажерів у групу, у разі сформованого спільного запиту. Як правило під час групової взаємодії у протекі виникають нові ідеї, що сприяють прогресу роботи ментора. Ментор у своїй роботі може використовувати не тільки менторські навички, а ще застосовувати підходи тренерські, або просто опиратись на особистий чи професійний досвід. Під час роботи над втіленням раніше узгодженого плану розвитку, рекомендується використовувати різноманітні техніки та інструменти мозкового штурму або аналізу. Серед інструментів виділяється модель системного вирішення проблеми "GROW" пояснюється наступним: G – мета менті; R – реальна ситуація; O – задачі та їх вирішення, W – план дій. У системі управління готельного підприємства даний підхід допомагає протекі розпочинаючи від етапу ознайомлення та прийняття корпоративних цінностей, так і в процесі роботи, де важливо запобігти емоційному вигоранню та апатії стажера [55].

4-й крок, проводимо контроль роботи наставників за показниками: виконання індивідуального плану-графіка по роботі із новачком; кількості зустрічей із підшефним та своєчасністю складання оціночних форм. Відповідальність за

відстеження прогресу роботи протеже та його адміністрування лягає безпосередньо на наставника, але організаторам програми подаються звіти, оціночні дані заповнені у форматі таблиці – Excel. При плануванні зустрічей між наставниками та їхніх протеже ведеться спільний онлайн календар (Google Calendar, outlook calendar)

5-й крок передбачає систему нагородження менторів в якості надбавки у розмірі 10-15% від окладу при отриманні позитивного кінцевого результату. У разі незадовільних результатів передбачаються заходи дисциплінарної відповідальності. Система нагород у вигляді подарунків для стажерів, що успішно проходять програму навчання. Подарунки передбачаються у вигляді знижок або купонів на послуги готелю: разове відвідування SPA, безкоштовна стрижка або зачіска від перукаря чи барбера. Передбачаються подарунки у вигляді брендового верхнього одягу або кроссівок.

У процесі роботи, впровадження менторингу сприятиме ефективності роботи персоналу, посилить комунікативні та професійні компетентності. Для візуального сприйняття у додатку наведено «модель імплементації менторингу HR-менеджмент готелю» (Додаток Г).

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано необхідність впровадження новацій орієнтованих на стимулювання ефективності праці персоналу, з акцентом уваги на удосконаленні організаційної культури та взаємозв'язку між керівника підрозділів готельно-ресторанного комплексу та працівниками служб. У розділі запропоновано стратегію побудови чіткого механізму по роботі з персоналом готельно-ресторанного підприємства базуючись на моделі поведінки Томаса Гілберта «*Gilbert's Behavioral Engineering model*», а також наведено особливості кожної із «боксів» моделі. Визначено, що за допомогою

моделі поведінки можливо орієнтуватися у потребах співробітників, виявляти та впливати на них. Проте без необхідної кількості інформації скористатися моделю буде досить важко, і саме тому передбачається збір необхідної інформації шляхом анкетованого опитування як і персоналу, так і керівництва.

Встановлено поетапний план впровадження системи заходів щодо розробки програм стимулювання ефективності праці персоналу. Детально розглянуто програму менторства, як складову успішної побудови організаційної культури та розвитку професійних компетентностей працівників орієнтуючись на досвідчених наставників однієї сфери діяльності. Визначено покроковий порядок ведення менторства: розробка положення про наставництво, огляд та відбір наставників по прийнятим критеріям та наведеним критеріям відбору менті. Встановлено під час роботи над втіленням узгодженого програмою плану розвитку, рекомендується використовувати різноманітні техніки та інструменти мозкового штурму та аналізу. Для оцінки процесу менторства передбачається використання Excel – таблиць та використання онлайн календарів для звітності. Освітньою програмою передбачається система штрафів та винагороди по закінченню стажування.

ВИСНОВКИ

При виконанні кваліфікаційної роботи було наведено термінології «персоналу» з трактувань різних дослідників та сформовано понятійний апарат персоналу відповідно Класифікатору професій ДК 003-2010 в Україні. Визначено основні аспекти підвищення ефективності праці персоналу у вигляді мотивів, стимулів, і потреб. Розглянуто методологію вітчизняного та зарубіжного стимулювання ефективності праці персоналу та наведено перелік інновацій щодо посилення мотивації трудового колективу у різних сферах діяльності. Досліджено стан туристичних потоків Туреччини за останні кілька років по статистичним даним, які свідчать про позитивну тенденцію їхнього відновлення.

Засвідчено, скорочення міграції іноземців до країни по причині пандемії, та розглянуто перелік вжитих заходів із елементами сертифікації “Safe tourism”.

Проведено моніторинг конкурентного середовища діяльності Delphin Deluxe у місті Окурджалар – Аланья, який свідчить, про наявність аналогічних засобів розміщення що надають однакові послуги.

Проведено аналіз оцінювання діяльності готелю Delphin та конкурентного середовища SWOT-аналізом сильних – слабких сторін, можливостей та загроз містечка Окурджалару. На основі зібраних даних про сприятливе навколишнє середовище, вигідне місце розташовування, бюджетна цінова політика та сприятливі кліматичні умови мають позитивний аспект.

Наведено основну характеристику колективного засобу розміщення: тип, місткості, категорія і функціональні заклади харчування при готелі та послуги що надаються. Визначено перелік основних та додаткових послуг, що надаються безпосереднього готелем. Виявлено перелік офіційних документів та міжнародних стандартів якими у своїй діяльності заклад керується. Наведено науково-технологічний, економічний, міжнародний, соціально-культурний та демографічний фактори регіону діяльності «Delphin Deluxe» визначено їхні

переваги та недоліки. Визначено необхідні заходи впровадження новацій орієнтованих на стимулювання ефективності праці персоналу. Прийнято рішення на необхідності удосконалення організаційної культури готельно-ресторанного комплексу і передбачено низка заходів щодо покращення роботи персоналу на стимулювання підйому корпоративного духу. У розділі наведено системний підхід до мотивації персоналу із поетапним впровадженням визначеної моделі поведінки співробітників з метою виявлення їхніх особистих потреб. Розроблено порядок введення програми менторства до наявних освітніх програм, що передбачає визначену систему нагородження і штрафів.