

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему «Управління задоволеністю працею персоналу готельного  
бізнесу»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Management of Job Satisfaction of Personnel in Hotel Business

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, \_\_\_\_\_  
групи гр. 6.0739-гктс-з \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент готельно-курортного та  
туристичного сервісу

\_\_\_\_\_ Д.О. Жадько  
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. \_\_\_\_\_ О.В. Гудима  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. \_\_\_\_\_ Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2024

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельно-курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Жадько Дар'ї Олегівні

1. Тема роботи Управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу

керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні аспекти управління задоволеністю праці персоналу на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Задоволеність персоналу роботою: концепції, ознаки та фактори; 1.2 Методи та методики вивчення управління задоволеністю працею персоналу підприємства; 1.3 Практика управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу в Україні та за кордоном; 2 Розділ – Аналіз та оцінка управління задоволеністю працею персоналу на підприємствах готельного бізнесу – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Венеція Спа»; 2.2 Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища готелю; 2.3 Аналіз наявних результатів дослідження задоволеності працею персоналу готелю

«Венеція»; 3 Розділ – Удосконалення системи управління задоволеністю роботою персоналу готельного бізнесу – складається з 2 підрозділів: 3.1 Пропозиції щодо вдосконалення елементів системи управління задоволеністю роботою»; 3.2 Розробка заходів щодо управління задоволеністю праці персоналу та оцінка їх ефективності.

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Д.О. Жадько  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.В. Гудима  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу»: 66 сторінок, 18 таблиць, 2 рисунки, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 24 найменувань.

Об'єктом дослідження є основи та загальні риси управління задоволеністю працею персоналу готелю «Венеція СПА».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів управління задоволеністю працею персоналу ТОВ «Венеція СПА» з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена недостатньою кількістю досліджень рівня задоволеності факторами праці персоналу у готельній сфері, бо якість роботи персоналу організації залежить від їхньої безпосередньої мотивації діяльності та дотримання сукупного впливу на працівника всіх компонентів трудової діяльності.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Венеція СПА», а також запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління задоволеністю працею персоналу готелю.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Венеція СПА» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних готельних підприємств.

**БОНУСИ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ, КАР'ЄРА, МОТИВАЦІЯ, ОПЛАТА ПРАЦІ, СТИМУЛЮВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ**

## ABSTRACT

Qualification work: «Management of Job Satisfaction of Personnel in Hotel Business»: 66 pages, 18 tables, 2 figures, 2 appendices. The list of links includes 24 items.

The object of the research is the basics and general features of management of job satisfaction of the staff of the «Venecia SPA» hotel.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of managing the work satisfaction of the personnel of «Venecia SPA2 LLC in order to develop proposals for their improvement.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the insufficient number of studies of the level of satisfaction with the factors of staff work in the hotel sector, because the quality of the work of the organization's staff depends on their direct motivation for activity and compliance with the cumulative effect on the employee of all components of work activity.

During the performance of the work, the theoretical foundations of management of job satisfaction of hotel business personnel were considered. On the basis of theoretical material, the activity of «Venecia SPA» LLC was analyzed, and measures were proposed to improve the management system of hotel staff's job satisfaction.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of «Venecia SPA» LLC in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic hotel enterprises.

**BONUSES, JOB SATISFACTION, CAREER, MOTIVATION,  
PAYMENT, INCENTIVES, EFFICIENCY OF EMPLOYEES**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Задоволеність персоналу роботою: концепції, ознаки та фактори..	9
1.2 Методи та методики вивчення управління задоволеністю працею персоналу підприємства.....	16
1.3 Практика управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу в Україні та за кордоном.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Венеція СПА».....	25
2.2 Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища готелю.....	29
2.3. Аналіз наявних результатів дослідження управління задоволеності працею персоналу готелю «Венеція».....	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ РОБОТОЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	45
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення елементів системи управління задоволеністю роботою.....	45
3.2. Розробка заходів щодо управління задоволеністю праці персоналу та оцінка їх ефективності .....	50
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	62
ДОДАТКИ .....	65

## ВСТУП

Актуальність теми. Зараз в Україні значно збільшилася кількість підприємств готельного бізнесу, отже, зросла кількість працівників, які зайняті в таких підприємствах, тому для того, щоб досягти ефективної роботи персоналу, необхідно знати, як керувати задоволеністю праці та підвищувати їхню продуктивність. Вирішення цієї проблеми дозволить підвищити якість послуг та підтримувати високу конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Успіх та ефективність роботи будь-якої компанії складається із зусиль, що вкладаються основними її учасниками. Якість роботи персоналу організації залежить від їхньої безпосередньої мотивації діяльності та дотримання сукупного впливу на працівника всіх компонентів трудової діяльності.

Разом з тим, досліджень рівня задоволеності факторами праці персоналу у готельній сфері практично немає, що наголошує на актуальності даного дослідження.

Проблема задоволеності працею упродовж тривалого часу цікавить багатьох учених у всьому світі, як зарубіжних, так і українських. У сучасних умовах проблема задоволеності працею є одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом. Дана проблематика розглядалась в наукових працях таких фахівців, як Авер'янов Б. В., Єфремова М.В., Кравченко А.І., Кобяк М.В., Лесник А.Л, Маринин А.К., Нестерук М.М., Папірян, Г.А., а також в наукових працях закордонних готельних фахівців: Браймер Р.А., Бейкер С.А., Буде Р.Х., Діас П.Е., Котлер П., Умбрайт В.Т. тощо.

Але окремі проблеми задоволеності працею повністю не вивчені, моделі та теорії, розроблені зарубіжними вченими, не завжди застосовні в

українських реаліях, оскільки відображають інші культурні та соціальні стандарти.

Об'єкт дослідження – основи та загальні риси управління задоволеністю працею персоналу готелю «Венеція СПА».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів управління задоволеністю працею персоналу ТОВ «Венеція СПА» з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розглянути задоволеність персоналу роботою, її концепції, ознаки та фактори;
- обґрунтувати методи та методики вивчення управління задоволеністю працею персоналу підприємства;
- дослідити практику управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу в Україні та за кордоном;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Венеція СПА»;
- провести оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища готелю;
- проаналізувати наявні результати дослідження управління задоволеності працею персоналу готелю «Венеція»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління задоволеністю роботою персоналу готельного бізнесу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Задоволеність персоналу роботою: концепції, ознаки та фактори

Проблема задоволеності роботою вже давно привертає увагу багатьох вчених. В даний час потрібен як теоретичний, так і емпіричний аналіз.

Загалом, задоволення потреб працівників, поточних та майбутніх перспектив працевлаштування є ключем до добробуту організації та її довгострокового успіху в бізнес-процесах. Питання задоволеності роботою відіграє важливу роль для людини, тому важливо уважно вивчити це питання.

На думку вчених, задоволеність роботою виступає як особлива якісна риса, яка пов'язує воедино її особливості, динаміку розвитку і діяльність людини, до якого вона залучена. З одного боку, задоволеність роботою повинна надавати позитивний вплив на саморозвиток людини, з іншого боку, самі особистісні якості повинні впливати на процес роботи і формування певного рівня задоволеності [23].

Задоволеність роботою є незамінним показником, що відображає виконувану професійну діяльність і ставлення суб'єкта до обраної професії [27]. Це також можливість для співробітників задовольнити основні потреби, безпосередньо пов'язані з їх роботою.

Існує 4 основних підходи до визначення «задоволеності роботою». Перший підхід розглядає задоволення як ставлення до дій, які відповідають уподобанням, потребам, схильностям, принципам, переконанням та оцінкам людини. Цей підхід розглядає задоволеність роботою як «особисте ставлення», в якому підкреслюється поняття «ставлення» як аспект

соціально-психологічного феномена. Тому в. м. за словами Мясищева, складні відносини – «потенційні аспекти психологічних процесів суб'єктивної і виборчої особистісної діяльності» людини включають принципи, потреби, оцінки, переваги і тенденції [34].

Другий підхід розглядає задоволеність роботою як оцінку робочого стану людини. Цей підхід не є загальноприйнятим. На задоволеність роботою впливають неформальні відносини між працівниками і менеджерами на виробництві, норми і правила декомунізації, стиль керівництва, форми внутрішнього і зовнішнього контролю, а також можливість брати участь в управлінні всіма бізнес-процесами.

При такому підході 2-факторна теорія задоволеності Ф. Герцберга займає центральне місце в розумінні і враховує задоволеність або незадоволеність роботою під впливом поєднання гігієнічних і мотиваційних факторів [23]. Гігієнічні фактори включають умови праці, заробітну плату, відносини в команді та всі методи, що використовуються в першу чергу для побудови управління працівниками. Крім того, гігієнічний фактор включає аспекти, що відносяться до особистого життя співробітників організації і відображають їх. Мотивація включає особисті та колективні досягнення працівника, зміст роботи, відповідальність та славу, а також можливості для розвитку та кар'єрного зростання.

Відповідно до третього підходу, задоволеність роботою розрізняють як емоційний і психологічний стан людини, яке в певний момент розглядається як сукупність всіх показників досліджуваного об'єкта. Серед вчених, які дотримуються такого підходу, Ш. Декурова, що розрізняє та оцінює задоволення, розуміючи його як емоційний стан, виражений у формі: ситуативної особистості і стабільного настрою [24]. Прохоров О. А. Наголошує, що «задоволеність працею з психологічної точки зору є ознакою стану особистості як стабільного загального синдрому в прогресивній динаміці психічної діяльності, а також ознакою стану самооцінки.

При такому підході фахівець А. Л. Свенціцький зазначає, що «задоволеність роботою – це психічний стан людини, що виникає в результаті співвідношення рівня його домагань до ймовірності фактичного виконання» [27, с. 153]. Кітвел Т. А. вважає «ставлення особистості є одним із визначальних факторів стану, воно розглядається як параметр стану або незалежно від нього». При такому підході концепція задоволення як стану заснована на особистісних якостях суб'єкта і визначається його складними елементами: настроєм, самовпевненістю і досвідом.[31]

Четвертий підхід розглядає радість як мотивацію до діяльності. Задоволеність працею у цьому підході виявляється у «мотиваційній сфері, що проходить у розвитку шлях від інтересу до процесу самої праці до опосередкованого інтересу до його результатам».

До факторів задоволеності працею можна включити: функціональний зміст праці, соціальний статус самого працівника та виробничу ситуацію загалом. Можна визначити п'ять груп факторів задоволеності (рис.1.1).

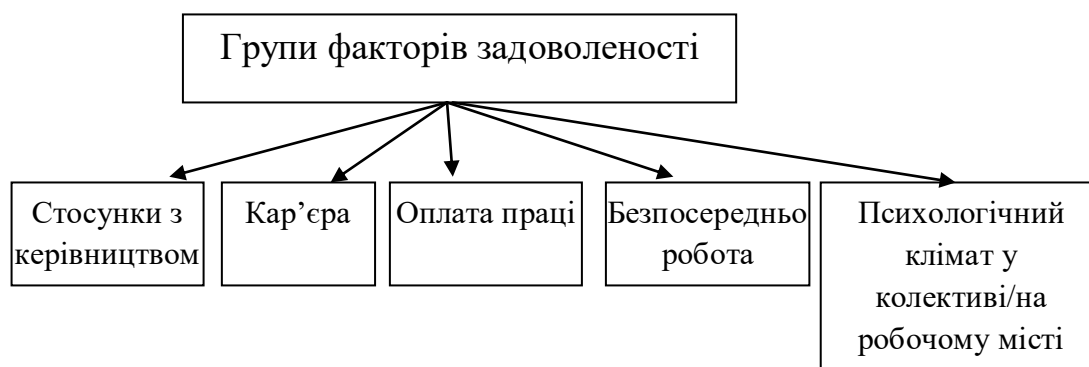


Рисунок 1.1 – Групи факторів задоволеності

Зеліченко О.І. та Шмельов А.Г. виділяють зовнішні та внутрішні мотиваційні фактори задоволеності. До зовнішніх мотиваційних факторів відносять: фактори інерції (стереотипи готівкових соціальних ролей та звичні заняття – захоплення); фактори тиску (поради та рекомендації з боку інших людей, вимоги та індивідуальні об'єктивні обставини); фактори тяжіння-відштовхування (звичайні зразки соціальної громадськості, приклади з боку

інших людей та оточення).

До внутрішніх мотиваційних чинників відносять: власні мотиваційні чинники професії (предмет праці); можливості для реалізації поза професійних цілей (суспільна робота, створення матеріального та іншого благополуччя, умов психічного самозбереження та розвитку, можливості для розвитку трудової діяльності – успіх у професії для суспільства); умови праці (соціальний мікроклімат, фізичні, організаційні та інші умови).

Задоволеність працею – це сукупний вплив на працівника компонентів трудової мотивації, включаючи оплату праці, зміст та умови праці, громадське визнання досягнутих результатів, творчу реалізацію, партнерське співробітництво (як з колективом, так і з керівником), можливості для самовираження та самоствердження особистості [40 ].

Для високого ступеня задоволеністю працею персоналу важлива наявність у сукупності всіх цих компонентів на рівні розвитку. В цілому ж на індивідуальному рівні задоволеність працею кожного співробітника пов'язана із задоволенням унікального поєднання його актуальних потреб та багатьох інших факторів, які часто не пов'язані безпосередньо тільки з роботою.

Значення задоволеності працею різне і від її ролі, функції та наслідків у створенні та управлінні соціально-економічної і психологічної складової життя.

По-перше, задоволеність працею має функціонально-виробничу значимість, оскільки впливає якісні і кількісні результати роботи, на точність і терміни виконання всіх виробничих завдань, на обов'язковість виконання та дотримання трудових умови щодо інших громадян організації. Від впливу вольових якостей працівника та здібностей підпорядкування настрою у процесі трудової діяльності, виду діяльності та досвіду роботи вплив задоволеності працею може змінюватися – знижуватися чи підвищуватися [26; 35].

По-друге, основний тип управлінської поведінки і принцип трудової

діяльності визначаються турботою роботодавця про задоволеність бізнес-персоналу. Найбільше роботодавці скептично ставляться до заходів гуманізації та грамотного фінансування робочої сили, спрямованих на збільшення виробництва і економічний ефект, але їх високо цінують за те, що вони приділяють достатню увагу питанню задоволеності роботою, впроваджують заходи, спрямовані на підвищення її рівня. Задоволеність роботою дуже важлива для працівників. Один з найважливіших факторів авторитету керівника. І для організацій це показник плинності кадрів, а також причина реагувати на зміни і вживати заходів для їх запобігання [18].

По-третє, задоволеність роботою є, перш за все, найбільш важливим показником якості життя працівників і населення, тобто соціальної задоволеності, і для багатьох людей в повсякденному житті соціальні та економічні умови мають першорядне значення поряд з такими цінностями, як робота і кар'єра, особисте життя і сім'я, здоров'я і повноцінне дозвілля [53; 81].

В основні компоненти задоволеності роботою можна включити такі групи: особисті, внутрішньо-організаційні та соціальні.

В свою чергу особистісна складова включає в себе такі складові: потенційну (можливість відкрити людині для себе роботу) і реальну (можливість, що вже надана людині). Важливі зміст і процес роботи, їх формальне становище і роль в організації, а також їх задоволення своїм успіхом і результатами успішної роботи. Потенційний елемент - це не тільки можливість кар'єрного росту і просування по службі в організації, можливість особистісного зростання, можливість самореалізації і саморозвитку, а й актуальний як особистість [32].

Елементи всередині організації поєднують заробітну плату та умови праці, а також задоволеність керівництвом та всією командою. З огляду на цю групу складових, необхідно враховувати організацію робочого часу (відкритість, грамотне поведіння і дотримання правил, питання поділу

праці), а також технічні умови праці (дотримання норм санітарної та пожежної безпеки, забезпечення необхідними для роботи інструментами і т.д.).

Група соціальних компонентів містить інформацію про організацію, місце роботи колективу, конкретних співробітників і, перш за все, про організацію, професії, престиж і позитивний імідж обраної роботодавцем трудової діяльності.

Задоволеність роботою являє собою різні аспекти будь-якої трудової діяльності, тобто аспекти умов праці, які визнаються і виконуються людьми, і структуру певних оціночних відносин, які отримують від них позитивні або негативні оцінки.

У цьому випадку структура задоволеності складається з наступних характеристик:

- естетичне середовище (дизайн приміщень, освітлення і засоби роботи, просторове використання приміщень);
- фізичне середовище (рівень шуму, температури, безпеки і забруднення);
- соціокультурний;
- ставлення до менеджменту і стилю управління;
- перспективи розвитку і кар'єрного зростання; якісні показники самого співробітника і результати роботи;
- рівень оплати праці;
- здатність встановлювати зв'язки і контакти для організації роботи.

Ця структура також включає первинні та вторинні характеристики. До основних з них відносяться серйозність, інтенсивність і складність роботи. До другорядних відносяться одноманітність, творча насиченість, інтелектуальний і фізичний зміст роботи, ризики і обов'язки в роботі, можливість планування і управління, моральні вимоги і норми, новизна роботи.

Загалом структура задоволеності роботою складається з 3 основних рівнів: соціального, психофізіологічного та психологічного. Соціальний рівень формується в результаті впливу соціального середовища і може змінюватися. Психофізіологічний рівень визначається особливостями особистості і об'єктивним співвідношенням функцій, які вона повинна виконувати на роботі під час роботи, які можуть бути змінені тільки в разі зміни працівника або робочого місця. Крім того, психологічний рівень безпосередньо визначається виробничим середовищем і адаптивними умовами самого працівника, ситуація змінюється в результаті відповідних заходів і заходів, які створюють певний рівень задоволеності [20].

Наступні фактори певною мірою впливають на формування задоволеності роботою:

- об'єктивні показники праці;
- кваліфікація та освіта;
- тривалість (стаж) трудової діяльності; суб'єктивні особливості (переживання та сприйняття);
- етапи трудового циклу;
- позитивна оцінка та самооцінки;
- матеріальна та моральна мотивація праці;
- рівень поінформованості;
- рівень очікування.
- думка експертів та громадська думка;
- увага до проблем праці;
- адміністративний режим організації.

Таким чином, можна говорити про недостатню розробленість проблеми задоволеності працею, проте, нині важливим питанням для багатьох організацій є проблема взаємозв'язку задоволеності працею та ефективності діяльності працівників.

## 1.2 Методи та методики вивчення управління задоволеністю працею персоналу підприємства

Задоволеність працею розглядається фахівцями як багатовимірне явище, таке як задоволеність фактично виконаною роботою, задоволеність зовнішніми і внутрішніми факторами.

Прийнято визначати кілька ключових елементів поняття «задоволеність роботою», які є основою для різних емпіричних вимірів. Вони розрізняються наступним чином:

- рівень адаптації до фактичних і очікуваних умов праці;
- рівень досягнення потреб і бажаних цінностей за допомогою праці;
- шкала індивідуальної адаптації в соціальному середовищі, яка залучає співробітників до роботи;
- емоційне задоволення;
- показник статусу співробітників в організаційній системі;
- рівень задоволеності співробітників [40 ].

На думку вітчизняних та закордонних вчених, управління задоволеністю роботою – це організована управлінська діяльність, спрямована на заохочення роботи відповідно до потреб конкретних співробітників і розвитком компанії в цей період економічних і соціальних умов праці. Основні методи управління задоволеністю працею наведені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Методи управління задоволеністю працею



Існує 2 основних способи управління та підвищення задоволеності працівників роботою: нематеріальні і матеріальні методи стимулювання. До матеріальних (грошових) стимулів належать: заробітна плата, бонуси, пріоритетні ваучери та абонементи, медичне страхування, компенсація за харчування, відповідно до нематеріальних стимулів належать: спільні та корпоративні заходи для працівників, загально-корпоративні заходи, подяки, похвали від начальства тощо.

Існує кілька способів вимірювання задоволеності роботою, але найпоширенішими є опитування, ключові ситуаційні методи та детальні інтерв'ю.

Метод кризових ситуацій включає в себе визначення співробітником альтернативних ситуацій, які вважаються найбільш задовільними, і, навпаки, найбільш незадовільними. Потім реакція працівника аналізується на відповідні фактори [9].

Докладні методи співбесіди, в порівнянні з іншими методами, дають можливість більш глибоко проаналізувати стан задоволеності роботою конкретної людини (відділу), але також дозволяють краще зрозуміти стан задоволеності роботою конкретної людини (відділ).

Метод анкетування дозволяє отримати статистичну оцінку задоволеності роботою організації, і при використанні цього методу діагностується часткова задоволеність різними аспектами роботи (від рівня заробітної плати до кар'єрних перспектив, від якості умов праці до стилю і рівня роботи). керівництво). Під час розслідування співробітники компанії відповідають на запитання, що стосуються різних аспектів бізнесу, письмово або через корпоративні інформаційні ресурси, тому важливо, щоб розслідування було анонімним.

Серед усіх перерахованих вище методів найбільш часто використовуваним методом вимірювання задоволеності працею є опитування, яке проводиться на регулярній основі на підприємстві і дозволяє

керівництву компанії отримувати об'єктивну інформацію про стан задоволеності, динаміку різних змін і своєчасно і ефективно реагувати на ці зміни. уникайте серйозних проблем і труднощів.

Всі методи за різними підходами до вимірювання задоволеності працею розділені на 2 великі підгрупи:

1. Метод комплексного вимірювання задоволеності роботою (при використанні багатовимірного підходу до вимірювання).

2. Метод оцінки задоволеності роботою в цілому (коефіцієнт задоволеності не вказано, якщо підхід вимірювання є одновимірним).

На підставі аналізу досліджень, що вимірюють задоволеність працею, можна назвати наступні методи вимірювання досліджуваного явища (Додаток А).

Отже, при вивченні задоволеності персоналу необхідно критично оцінити можливість використання положень теорії мотивації з урахуванням історії її розвитку, тому найбільш ефективним є створення анкети для опитування співробітників. достатній рівень задоволеності працівників, навіть в суб'єктивному сенсі, в залежності від аналізованої індивідуальної групи факторів.

### 1.3 Практика управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу в Україні та за кордоном

Сфера готельного бізнесу на даний момент є одним з найбільш динамічних та перспективних напрямів підприємницької діяльності сфери послуг. В даний час готельний бізнес є одним із актуальних напрямів в умовах зростаючої конкуренції на ринку на професійних співробітників як на зарубіжному, так і на українському ринку.

Крім того, готельний сервіс визначає перспективи розвитку в'їзного туризму, сприяє конкурентоспроможності внутрішнього ринку туристичних

послуг та вітчизняного туризму на світовому ринку. В Україні існують підприємства різного рівня, зокрема останнім часом вкладаються інвестиції представниками відомих мережевих компаній, які не поступаються найкращим світовим підприємствам у сфері гостинності.

Задоволеність працею є важливим фактором, що впливає на працездатність та продуктивність персоналу під час своєї трудової та професійної діяльності. Висока задоволеність персоналу характеризується високою старанністю та відповідальністю, позитивним ставленням до роботи, прагненням відповідати рівню організації, бажанням підвищувати професійний рівень розвитку та дотримуватися корпоративної культури організації. Низька ж задоволеність відображається у високій плинності персоналу, у низьких виробничих результатах, у нестабільності та постійних порушеннях норм поведінки з боку співробітників [54].

На задоволення працею у готельному бізнесі, як і будь-якому іншому, впливає безліч чинників: соціально-економічних, географічних, зовнішньополітичних, демографічних тощо. На даний момент задоволеність працею впливає на якісні та кількісні результати роботи, обов'язковість щодо персоналу. Вона має функціонально-виробничу значимість і ґрунтується на самооцінці працівників своїх показників та якостей.

Залежно від ефективності діяльності персоналу здійснюється винагорода за працю, що формує ступінь незадоволеності та задоволеності результатами трудової діяльності – все це впливає на подальші зусилля та мотивацію працівників. У сфері обслуговування важливим чинником задоволеності роботою є причетність співробітника до організації та мотивація персоналу до подальшої діяльності компанії. В організаціях готельного бізнесу керівництво підприємства має демонструвати мотивацію, а причетність є сформованою характеристикою персоналу, яка виявляється у відданості цілям та цінностям компанії, крім того у глибокій емоційній прихильності [16].

Для керівників підприємств всіх рівнів моніторинг стану задоволеності співробітників своєю роботою, а також турбота про персонал трудових відносин, задоволеності роботою більшості співробітників у сфері діяльності залежать від різних факторів, пов'язаних з фактичним станом елементів співробітників. рівень вимог до соціального обслуговування та персоналу. Все, що впливає на певний рівень задоволеності роботою, діє як «фактор».

Усі сервісні відділи, включаючи готельну діяльність, є сферами діяльності, в яких показники та задоволеність роботою персоналу безпосередньо впливають на надання співробітниками високоякісних послуг, і кожен співробітник взаємодіє з кожним клієнтом та працює віч-на-віч у рамках своєї професійної та ділової діяльності. Перш за все, важливо, щоб персонал долав труднощі, пов'язані з виконанням своїх обов'язків. Важлива прихильність організації, створення сприятливого клімату в команді, умов праці та можливостей для особистого та професійного розвитку.

Управління задоволеністю роботою оцінюється за допомогою трудових факторів і стимулювання персоналу організації. Фактори робочої сили включають роботу (функції / відповідальність), заробітну плату, підвищення та потенціал зростання, відносини в команді, умови об'єднаності, відносини з керівником (лідерство та стиль управління), особистий інтерес працівника, досвід роботи та інші фактори.

У веденні готельного бізнесу відносини з керівником важливі для багатьох співробітників (їх важливість для організації), оскільки не тільки персонал очікує належної оплати за роботу, але і начальнику необхідно подбати про себе. Основними умовами є: оптимальний стиль керівництва на користь співробітників, обізнаність керівництва і комунікацій, а також корпоративна культура [70].

Крім того, задоволеність працею персоналу в організації залежить від оплати праці (преміювання та іншої матеріальної винагороди) – в ході управління роботодавець контролює прагнення працівників до виконання

роботи за ту винагороду, яку він пропонує, а також відповідність праці співробітників їх заробітній платі, порівнюючи з конкуруючими організаціями у цій же сфері.

Задоволеність працею співробітника на підприємстві виникає лише за умови відповідності характеристик самої роботи (завдань, функціоналу та обов'язків), соціально-психологічної атмосфери в колективі, умов праці, індивідуальної структури потреб, інтересів та цінностей персоналу. Для сфери готельного бізнесу протягом усього часу є важливою побудова ефективної та актуальної у певний період системи стимулювання персоналу. Однією з основних проблем при управлінні задоволеністю працею на практиці готельного бізнесу України та за кордоном є оптимальне співвідношення не грошового та грошового стимулювання (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика управління задоволеністю працею персоналу готельного-курортного та туристичного сектору в Україні та закордоном

Елементи	Міжнародний досвід ГКТ бізнесу	Український досвід ГКТ бізнесу
1	2	3
Заробітна плата	Гнучкий рівень оплати праці (фіксоване преміювання та зарплата)	Фіксована оплата праці (преміювання за відповідними категоріями)
Санітарно-гігієнічні умови праці	Забезпечення гарних умов праці для персоналу, з врахуванням їх побажань (підтримка здоров'я співробітників)	Забезпеченість мінімально-необхідними умовами праці
Навчання та можливості кар'єрного росту	Наявність програм з навчання персоналу, додаткова освіта, можливість кар'єрного розвитку всередині мережі по всьому світу, кадровий резерв	Навчання персоналу при прийомі на роботу, перекваліфікація кадрів
Відношення керівником	Демократичний стиль управління	Авторитарний стиль керівництва (рідше демократичний)
Соціальний пакет працівника	Стандартний соціальний пакет (відпустки, медичне страхування, компенсація харчування, трансфер до/від роботи) + соціальні програми конкретних компаній	Стандартний соціальний пакет (відпустка з непрацездатності, тарифна відпустка, харчування і т.д.)

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Стосунки в колективі (корпоративна та організаційна культура)	Відкритість, орієнтація на співробітників, високий рівень корпоративної культури, різні заходи, підтримка відносин з іншими підприємствами, висока культура/цінності	Закритість, наявність корпоративної культури (або її відсутність), відокремленість підприємства

Для співробітників готельного бізнесу в Україні важливим є грамотний розподіл навантаження персоналу з їхньою заробітною платою, наявність системи преміювання, кар'єрного зростання та грамотного керівника, крім того, на першому місці у співробітників сприятлива обстановка у колективі та комфортний клімат в організації [6; 10]. У зарубіжних організаціях готельного бізнесу персонал у цій сфері також відзначає для себе важливими всі перераховані вище фактори, додаючи при цьому в стимулюючий пакет – можливість участі в партнерській програмі (надання знижки на проживання в інших готелях своєї мережі, в якій вони працюють або готелі партнерів) .

Особливості системи стимулювання у готельному бізнесі, що впливає на задоволеність працею персоналу, залежить від ряду факторів:

1. Кон'юнктури ринку праці (кваліфіковані співробітники сфери готельного сервісу, вибираючи собі місце роботи, орієнтуються на склад соціального пакета і рівень заробітної плати, оскільки на попит на сучасному ринку праці на окремих фахівців перевищує пропозицію).

2. Приналежності організації до підприємницької діяльності (багато мереж готельного та туристичного бізнесу розробляють спільні програми та компенсаційні пакети для співробітників готелів та інших підприємств, що входять до цієї мережі).

3. Особливості діяльності окремих працівників (надання певних програм/елементів, включених до компенсаційного або соціального пакету). У підприємствах готельного бізнесу по всьому світу використовуються єдині форми стимулювання співробітників для підтримки високого рівня

задоволеності працею: стабільна заробітна плата, система премій та заохочень (за проектну діяльність, участь у заходах, кращі показники в роботі, хороші відгуки від клієнтів та інше); професійне зростання та розвиток; страхування; корпоративна культура; компенсацію харчування (безкоштовне харчування); можливість проживання в інших готелях та об'єктах готельної мережі за спеціальними корпоративними тарифами.

Розглянемо основні фактори, що впливають на поведінкові стереотипи співробітників та ступінь задоволеності працею персоналу готельного бізнесу, подані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на поведінкові стереотипи співробітників та ступінь задоволеності працею персоналу готельного бізнесу

Позитивні фактори	Негативні фактори
Зовнішня і внутрішня краса, а також привабливість готельного підприємства	Висока конкуренція (лідери - міжнародні мережі, у тіні - відокремлених готелів)
Впровадження міжнародного досвіду готельного бізнесу в Україні, можливість обміну досвідом українських та зарубіжних компаній	Постійна плінність кадрів у сфері гостинності (особливо лінійного персоналу)
Позитивний імідж готельного бізнесу атмосфера високого сервісу та комфорту	Змінні умови праці (низький рівень заробітної плати, переробка та змінний графік роботи, відсутність грамотної системи наставництва, обмежена можливість кар'єрного росту)
Перспектива галузі, збільшення робочих місць, можливість роботи для молодих спеціалістів	

Попит на персонал в сегменті індустрії гостинності постійно зростає, і, згідно зі статистикою, роботодавці надали 15,5 тисяч вакансій. Цей факт пояснюється, принаймні, сезонністю роботи, яка посилюється соціальним

забрудненням і нестабільними економічними умовами в цій області – вимушеним скороченням персоналу, токсичністю на робочому місці, кліматичною напруженістю в колективі, соціально-економічна ситуація [21; 25].

У той же час великі міжнародні мережеві компанії готельного бізнесу створюють і адаптують нові інструменти, щоб уникнути мінливих ситуацій, управляти співробітниками, утримувати їх на робочому місці і мотивувати вплив всередині організації, віддалену роботу, функціональне розширення, потенційний розвиток, внутрішню систему навчання та перегляд компенсації лінійним працівникам.



## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ  
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Венеція Спа»

Свою діяльність ТОВ «Венеція Спа» почало з 11 січня 2012 року. Організаційно-правовою формою підприємства «ТОВ « Венеція Спа» є товариство з обмеженою відповідальністю.

Готель зареєстрований за адресою: м. Запоріжжя, вул. Нижньодніпровська, 1-Б. Керівниками ТОВ «Венеція Спа» є Волинець Андрій Васильович та Альжабер Рамзі Мохаммад. Розмір зареєстрованого капіталу становить 29 500 тис. грн. Види діяльності готелю наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Види основної та додаткової діяльності готелю «Венеція Спа»

Види	КВЕД	Назва
Основний	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Інші	93.13	Діяльність фітнес-центрів
	96.04	Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
	55.10	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення

Затишним і мальовничим місцем в Запоріжжі є розкішний готель «Венеція Спа», розташований на березі Дніпра який пропонує високий рівень комфорту і обслуговування. У готелі є в наявності вісімнадцять номерів різної цінової категорії. На території досліджуваного підприємства є сауна-клуб, де всі гості можуть відпочити і розслабитися. У готелі є фінська і солом'яна сауни, лазні і соляні печери. Для послуг гостей готелю є

бездротовий доступ до Інтернету, який надається на всій території готелю. Після насиченого дня на роботі гості можуть відпочити в кафе готелю. Кожному гостю з усіма питаннями допоможе привітний персонал установи. На території є місце для паління, паркування, хімчистка і прасування. Готель Венеція відомий і улюблений серед гостей міста Запоріжжя тим, що залишає в душі всіх відпочиваючих тільки найприємніші і незабутні спогади.

Час заїзду до готелю – 14 годин, час виїзду – 12 годин. Є можливість розрахунку кредитними картками. Розміщення з домашніми тваринками в готелі не передбачено.

Основні показники фінансово-господарської діяльності наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності готелю «Венеція»

Показник	Роки			Зміни 2023 до 2021 року	
	2021	2022	2023	Абсолютні +,-	Темп приросту, %
Виторг, тис. грн.	24 323	14 599	21 834	- 2 489	- 10,23
Собівартість, тис. грн.	14 986	13 789	18 122	+ 3 136	+ 20,93
Прибуток від надання послуг, тис. грн.	4 929	3 496	8 346	+ 3 417	+ 69,32
Чистий прибуток, тис. грн.	3 642	- 1 287	5 629	+ 1 987	+ 54,56
Рентабельність, %	0	-27,8	0	-	-

Виявлені результати свідчать про те, що період початку війни 2022 року негативно позначився на діяльності підприємства – знизився клієнтський потік, впали фінансові та економічні показники. За результатами дослідження, можна відзначити, що готель зарекомендував себе на ринку як стабільна організація, компанія набула сталого фінансового становища, крім того займає тверді конкурентні позиції, зарекомендувавши себе як надійний і вигідний партнер.

Проте варто зауважити, що період 2022 року, став для підприємства

негативним, як в економічному, так і фінансовому плані, основні показники різко знизилися, що призвело до кризи на ринку готельного бізнесу та нестабільної ситуації на підприємстві. Незважаючи на це, вже в 2023 році готель пристосувався до цих умов та робить все, щоб повернутися на позитивний рівень результатів та продовжувати діяльність на готельному ринку.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» є лінійно-функціональною, представлена у Додатку Б. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе директор – здійснює керівництво всіма комерційними та виконавчими службами готелю. Генеральний керуючий готелем організує та забезпечує ефективну роботу готелю; забезпечує ведення готельного господарства та якісне надання послуг клієнтам; організовує та спрямовує роботу персоналу та всіх служб готелю; сприяє розвитку комерційної діяльності. Загальна чисельність персоналу досліджуваного готелю на 01.01.2024 року становить 35 осіб.

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» мають вигляд організаційної структури, де виконання окремих функцій з конкретних питань покладається на фахівців, тобто кожен орган управління (або виконавець) спеціалізований на виконання окремих видів діяльності. Завдяки існуючій структурі управління на підприємствах висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних функцій, уникає дублювання у виконанні завдань.

На підприємстві існує три групи категорій працівників: керівники, спеціалісти, допоміжний персонал.

Керівники – це особи, які очолюють колектив готелю «Венеція», направляють і координують роботу всього апарату управління та його окремих ланок. Керівники поділяються на два види – лінійні керівники та функціональні керівники.

Лінійні керівники – це особи, які діють на основі єдиноначальності. У

досліджуваному готелі таким керівником є генеральний директор, який відповідає тільки перед власниками готелю.

Функціональні керівники відповідальні за будь-яку функціональну ділянку роботи. У ТОВ «Венеція Спа» такими керівниками є головний бухгалтер, адміністратор, менеджер з персоналу, шеф-кухар.

Фахівці – це працівники, які розробляють з урахуванням наявної у них спеціальної підготовки варіантні рішення окремих конкретних питань виробничого і управлінського характеру.

Допоміжний персонал обслуговує діяльність керівників та спеціалістів. Це покоївки, секретар, комірник, водій тощо.

Права та обов'язки адміністрації готелю визначені спеціальними посадовими інструкціями та правилами внутрішнього розпорядку.

На директора покладено відповідальність за організацію всієї діяльності готелю. Він здійснює господарсько-фінансову діяльність, контролює культуру обслуговування гостей, якість продукції та послуг, стан обліку, контролю та збереження матеріальних цінностей, підбір та розстановку кадрів; дотримання трудового законодавства, наказів та інструкцій вищих організацій.

У зв'язку з цим директор має право розпоряджатися матеріально-грошовими коштами, набувати майно та інвентар, укладати договори та угоди, переміщувати, звільняти (відповідно до трудового законодавства), заохочувати працівників, накладати дисциплінарні стягнення.

Головний менеджер керує всією роботою покоївок, офіціантів, барменів, прибиральниць. Він зобов'язаний: контролювати персонал у дотриманні правил обслуговування гостей готелю, внутрішнього розпорядку, особистої гігієни тощо.

Для всіх співробітників готелю встановлено Правила роботи, посадові інструкції та інструкції з охорони праці для робітників та службовців. Матеріальна відповідальність закріплена за кожною посадовою особою де є

матеріальні цінності.

Таким чином, можна відзначити, що ієрархічний ряд структури досліджуваного підприємства носить багаторівневий характер розташування органів управління в визначених підрозділах.

## 2.2 Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища готелю

Стратегія управління внутрішнього середовища готелю «Венеція» представляє собою ефективне та гармонійне поєднання економічних цілей а також інтересів та потреб співробітників, а саме:

- задовільні умови трудової діяльності персоналу;
- можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників.

Головним принципом в частині оплати праці готелю є – платити за досягнення результатів, а не за процес діяльності. Основною задачею ТОВ «Венеція Спа» є це залучення та збереження кваліфікованих кадрів.

Проведемо аналіз розподілу трудових ресурсів підприємства ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» за віковим та іншими аспектами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Вікова структура працюючих готелю «Венеція», чол.

Рік	Вік, років					
	18-30 років	%	30 років та більше	%	всього	%
2021	16	38,0	27	62,0	43	100,0
2022	10	36,0	18	64,0	28	100,0
2023	12	35,0	23	65,0	35	100,0

За підсумками 2023 року у ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» працюючих співробітників віком від 18 до 30 років – 12 осіб (35 % від загальної кількості), а від 30 років та старших – 23 особи (65%). На досліджуваному підприємстві різновіковий персонал – колектив включає насамперед молодих співробітників, основний вік 20-30 і 30-34 роки, залежно від служби та відділу, в якому він працює.

Виходячи з результатів аналізу (табл. 2.4), найбільшу частку у структурі працівників протягом усього періоду існування займають жінки.

Таблиця 2.4 – Якісний склад персоналу ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» за статтю

Категорія	Жінки, осіб		Чоловіки, осіб.	
	18-30 років	30 років та більше	18-30 років	30 років та більше
Лінійний персонал	8	5	3	2
Спеціалісти та керівники відділів	4	6	1	4
Всього	14	11	4	6

Аналіз даних, поданих у табл. 2.5, показав, що найбільшу частку у структурі всього персоналу ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» протягом досліджуваного періоду складає лінійний персонал – 52%, тоді як фахівців та керівників відділів – 48%.

Таблиця 2.5 – Показники руху кадрів ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА"

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність, осіб	43	28	35
Кількість прийнятих, осіб	4	14	15
Кількість звільнених, осіб	8	12	6
Коефіцієнт обороту за прийомом	13,3	17,6	22,4
Коефіцієнт обороту зі звільнення	18,5	29,3	14,2
Коефіцієнт плинності кадрів	18,5	29,3	14,2
Коефіцієнт стабільності складу	87	64	83

За результатами руху кадрів (табл. 2.5), звільнення співробітників на даному підприємстві найчастіше відбувається серед лінійного персоналу, в основному пов'язане з об'єктивними обставинами (зміна місця проживання, неможливість поєднувати роботу з навчанням – студенти, пошук роботи з вищою оплатою праці тощо).

З розрахунків видно, що у 2023 року збільшився коефіцієнт обороту прийому працюючих проти 2022 роком і становить 28,3. Коефіцієнт вибуття

у 2023 році знизився і тепер становить 14,2. Це говорить про те, що працівники в даний час більше задоволені умовами праці, оплатою праці і т.д. Коефіцієнт сталості складу становив 83. Плинність кадрів становить 17% – що притаманно сфери готельного бізнесу та напрямку гостинності, де допустима плинність до 40%.

Аналіз стажу співробітників готельного бізнесу на підприємстві ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз стажу співробітників готельного бізнесу на підприємстві

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1. Загальна кількість працівників готелю, осіб	43	100,0	28	100,0	35	100,0
2. Стаж роботи в готелі:						
- менше 6 місяців	4	8,4	2	6,0	3	9,0
- від 6 місяців до одного року	8	18,5	3	11,0	7	19,4
- більше 3-х років	31	73,1	23	83,0	25	71,6

За результатами (табл. 2.6) видно, що понад 70 % співробітників готелю мають стаж роботи у компанії понад 3-х років, 19,4 % - від 6 місяців до 1 року, і 9% – менше 6 місяців.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про наявність кадрової політики на підприємстві ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» застосовуються організаційно-розпорядчі документи з управління персоналом; проводиться спеціальна оцінка та моніторинг руху кадрового складу; фінансових показників та економічного стану підприємства на ринку.

Всі послуги, що надаються в досліджуваному готелі, можна розділити на дві великі категорії: послуги, що входять у вартість проживання та послуги за додаткову оплату. Перелік більшості їх представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Перелік послуг готелю Венеція

Послуги, що входять до вартості проживання	Послуги за додаткову плату
Відвідування інфрачервоної сауни	Автопарковка
Відвідування фітнес-зали	Відвідування ресторану та кафе
Відправка кореспонденції	Кімната для перемов
Власна ванна кімната	Конференц-зала
Доступні суміжні номери	Організація подій
Електричний чайник	Організація екскурсій
Звукоізоляція	Послуги няні
Заказ таксі	Продукти міні-бару
Зберігання багажу	Послуги хімчистки та пральні
Кавомашина	Трансфер
Очисник повітря	Харчування
Послуга «Дзвоник-будильник»	Beauty Room (СПА-послуги)
Праска та прасувальні приладдя	Room Service
Сейф	
Телевізор з плоским екраном та Смарт ТВ	
Туалетно-косметичне приладдя	
Wi-Fi	

Звичайно, цей список неповний, проте навіть він дозволяє приблизно розуміти специфіку діяльності досліджуваного готельного підприємства, виділити її сильні і слабкі сторони.

Оцінити якість послуг, що надаються у готелі «Венеція» можна завдяки низці інструментів.

По-перше, можна покластися на рейтинг підприємства на сайтах незалежних онлайн-систем бронювання. Так, користувачі Booking.com оцінюють організацію в середньому на 9,7 із 10 балів, а користувачі Hotels24.ua на 5 із 5 балів.

Другий інструмент – відгуки на тих чи інших незалежних сайтах. Так, наприклад, гості найчастіше високо оцінюють роботу господарської служби,



а також послуги фітнес-залу та СПА-комплексу. При цьому оцінка роботи Wi-Fi, а також співвідношення загальної якості послуг до їхньої ціни трохи нижче. Також серед поширених скарг – відсутність місць на власному безкоштовному паркуванні. З цією проблемою стикаються досить багато готелів, які розташовані в історичних будівлях у центральній частині міста. Вплинути на неї, на жаль, здебільшого не можна.

Спираючись на всі перераховані вище інструменти і дані, можна сказати, що готель «Венеція» досить успішно здійснює свою діяльність з надання заявлених послуг. Звичайно, є певні недоліки та проблеми, викликані як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, проте у загальній картині роботи досліджуваного підприємства вони відіграють не істотну роль.

Щоб чіткіше позначити сильні та слабкі сторони готелю, необхідно зобразити матрицю SWOT-аналізу готелю у табл. 2.8.

Можна помітити, що готель «Венеція» має як досить об'ємний перелік сильних сторін, так і деякі слабкі сторони та погрозами.

Грамотно поставлений бренд та успішне його ведення, а також організація актуальних заходів допоможе залучити до готелю ту частину покоління, яка тільки починає мати платоспроможність, тим самим збільшуючи попит на послуги. Унікальність і неповторність готелю ж, у свій час, ментально виділяє її на ринку, що при подальшому розвитку туризму по країні та зростанні туристичного потоку до міста приверне нових гостей саме до неї.

Вибудована політика та ідея готелю, у тому числі рівень сервісу, що надається, і якість всього обладнання та оснащення дозволить їй зберегти свою привабливість і мінімізувати падіння попиту. Поява нових аналогічних гравців на ринку, в першу чергу, підніме інтерес населення до цього формату закладів, у той час як зароблений до сьогоднішнього дня статус на ринку та кохання дозволить готелю не тільки зберегти своїх постійних гостей, а й,

можливо, у майбутньому дозволить залучити тих, хто зіткнувся з неякісним сервісом та/або не близьким йому атмосферою у готелі-конкуренті.

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT-аналізу готелю «Венеція»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- асортимент вибору номерів;</li> <li>- велика кількість зручностей в номері;</li> <li>- великий досвід роботи на ринку;</li> <li>- великий капітал та висока прибутковість</li> <li>- велика кількість додаткових послуг;</li> <li>- гарна звукоізоляція;</li> <li>- організація та проведення різних заходів;</li> <li>- привабливе та зручне розташування;</li> <li>- привабливі види з вікон;</li> <li>- три підприємства харчування;</li> <li>- унікальний дизайн.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення платоспроможного попиту;</li> <li>- зростання кваліфікації всіх співробітників</li> <li>- модернізація технічного оснащення номерів та службових приміщень;</li> <li>- нові партнерські зв'язки</li> <li>- подальший розвиток внутрішнього туризму;</li> <li>- посилення інформаційної присутності готелю у ЗМІ та Інтернет-просторі;</li> <li>- розвиток систем «Розумна кімната» та інші ІТ рішення у сфері гостинності;</li> <li>- розвиток програм «Доступне середовище»</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність мікрохвильової печі;</li> <li>- відсутність місць на безкоштовному паркуванні;</li> <li>- висока плинність кадрів</li> <li>- іноді нестабільний Wi-Fi;</li> <li>- практично невідчутна присутність підприємства у соціальних мережах (SMM);</li> <li>- слабка поінформованість гостей про можливості послуг консьєржа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання поточних витрат;</li> <li>- загострення конкурентної боротьби;</li> <li>- падіння попиту на готельні послуги під час війни;</li> <li>- складнощі щодо оплати іноземних сервісів.</li> </ul>

З іншого боку, за подальшого розвитку українського туризму в цілому та туризму Запоріжжя зокрема, потенційним гостям буде важливо помітити, що у готелі для них можуть організувати будь-яку екскурсію та скласти ідеальний маршрут. У разі поганої поінформованості готель може втратити як дохід від потенційного гостя, так і незабутнє враження.

Сильні сторони готелю в комбінації з можливостями та загрозами із довілля становлять досить стійку стратегію його функціонування. Іншими словами, рівень і перелік послуг та зручностей, що надаються в готелі «Венеція», а також особливості її розташування і концепції дозволяють готелю не тільки бути одним із лідерів ринку, а й зберігати свої позиції та результати при зміні зовнішньої ситуації.

Порівнюючи ж слабкі сторони з загрозами та можливостями, можна дійти висновку, що «слабка поінформованість гостей про можливості послуг консьєржа» є однією з головних проблем, над якими необхідно працювати. Також щось зробити потрібно і з відсутністю місць на безкоштовному паркуванні, нестабільним Wi-Fi з'єднанням, відсутністю мікрохвильової печі, а також плінністю кадрів. Якщо вчасно не вжити заходів, то сукупність даних, здавалося б, окремо несуттєвих факторів може призвести до серйозних наслідків, що зачіпають діяльність готелю навіть на базовому рівні.

### 2.3. Аналіз наявних результатів дослідження управління задоволеності працею персоналу готелю «Венеція»

У 2015-2019 роках діяльність підприємства ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» розвивалася дуже стрімко, кількість відвідувачів постійно зростала у зв'язку з масштабними подіями та заходами, що проводились у Запорізькій області, користувалися популярністю туристичні поїздки іноземних та українських гостей, ділові поїздки та подорожі.

Після 2020 року – появи у світі пандемії коронавірусу, ситуація значно погіршилася, закриті кордони сприяли різкому зниженню туристичного потоку, падіння прибутку у кілька разів. Власники бізнесу сфери гостинності скорочували витрати максимально, коригували умови роботи співробітників. У ході чого змінився рівень задоволеності працею співробітників на підприємствах готельного бізнесу.

В досліджуваному готелі відділом персоналу проводилося опитування всіх співробітників, яке складалося з анкети у тридцять сім питань з варіантами відповідей за 6 бальною шкалою. Питання були пов'язані ставленням до компанії, керівника, умов роботи, колективу, оцінки цінностей та політики діяльності. Проте не було порушено напрямів, пов'язаних із

впливом пандемії та війни на задоволеність працею персоналу, виникненням соціально-психологічної напруженості та нестабільності сфери готельного бізнесу.

З питань, що стосуються ставлення до самого готелю (лідуюча позиція на ринку, постановка цілей роботи, репутація та імідж компанії тощо) співробітники всіх відділів відповідали позитивно – в середньому більше 60-75%, більшість відповідей «згоден» та «повністю згоден».

У напрямі відносини з керівником відповіді питання різні, немає загальної тенденції і такої думки. Результати з питань стратегії, цілей та бачення бізнесу з боку вищого керівництва 40% – не впевнені чи не задоволені, решту 60% – все влаштовує.

Питання формування позитивної атмосфери в колективі з боку керівництва та корпоративної культури так само були оцінені з хорошого боку - більше 55% співробітників все влаштовує, але є і ті, хто або не впевнений (у середньому 20%), або не згоден (у середньому 15 %). Напрямок мотивації, підтримки та постановки точних завдань у роботі оцінюється персоналом на високому рівні – понад 75% дали позитивну оцінку, кар'єрним зростанням та навчанням задоволені в середньому понад 55%.

Щодо загальної задоволеності у 2023 році – загальну кількість опитаних співробітників (35 осіб) задоволені роботою, де 75% – задоволені, 19% – дуже задоволені, решта дала інші варіанти відповідей. Понад 65% персоналу вже порекомендували або хотіли б порекомендувати підприємство для працевлаштування як хорошого роботодавця, 33% – можливо, це зробили б, інші «не впевнені» або «не порадили б». Нестабільні результати, як позитивні, і негативні, спостерігаються за напрямками поінформованості співробітників, вкладу вищого керівництва у позитивну атмосферу колективу, натхнення із боку компанії ефективну роботу співробітників, оцінки роботи співробітників, способів підвищення продуктивності та прояви ініціативи.

Більше позитивної оцінки компанії з питань задоволеності компанією, умовами праці, колективом та керівництвом показали відділи – технічного обслуговування, господарської служби, прийому та розміщення гостей. Найнижчу оцінку дали відділ ресторанного обслуговування, відділ кухні та бару, а також відділ продажу та маркетингу. Співробітники готелю оцінювали нижче за інших напрямків компанії на ефективну роботу, мотивацію керівництва, оцінку роботи та вкладу співробітників, що докладаються зусиль у роботі, можливості самореалізації та кар'єрного зростання, а також пишаються роботою в компанії лише «у певній мірі».

Найбільше співробітники задоволені умовами праці (робоче місце, обладнання та ін.) та сприятливими відносинами у колективі. Напрямок взаємодопомоги та підтримки в роботі з боку співробітників, керівництва та самої компанії також оцінюється персоналом більше на високому рівні, в порівнянні з іншими стимулами та факторами.

Таким чином, керівництво підприємства ТОВ «Венеція Спа» щорічно проводить аналіз задоволеності працею персоналу у вигляді анкетування. Дане дослідження проводиться на регулярній основі для того, щоб правильно розставляти пріоритети під час взаємодії з персоналом; ефективно оцінювати будь-які зміни (реформи системи мотивації та стимулювання праці, зміни керівництва); виявляти проблемні зони та точки зростання; оцінювати ризики плинності, соціальних конфліктів та інше; і головне, розуміти – які люди працюють у компанії та що їм необхідно, їх цінності, потреби та переваги.

У результаті дослідження було проведено аналіз задоволеності працею персоналу готельного підприємства.

Готельне підприємство ТОВ «Венеція Спа» провадить свою діяльність відповідно до нормативно-правових актів, що регулюють питання надання готельних послуг в Україні. Основна документація підприємства представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Документація підприємств ТОВ «Венеція Спа»

Документація	ТОВ «Венеція СПА»
Основна документація підприємства  Відповідний за виконання: керівництво готелю / відділ персоналу.	1) Цивільний кодекс України; 2) Закон України «Про захист прав споживачів»; 3) Статут підприємства; 4) Сертифікат відповідності для підтвердження статусу «зірковості» готелю; 5) Правила надання готельних послуг в Україні; 6) Документи відділу персоналу: внутрішні накази та розпорядження дирекції готелю, графік роботи та відпусток персоналу, накази про приймання та звільнення з роботи, посадові інструкції співробітників, штатний розклад.
Документація готелю (охорона праці, мотивація та стимулювання і т.д.)  Відповідальний за виконання: керівник відділу персоналу (напрямок охорони праці - фахівець з охорони праці).	1) Програма вступного інструктажу з охорони праці; 2) правила внутрішнього трудового розпорядку; 3) Положення про захист персональних даних працівників; 4) Положення про систему управління професійними ризиками; 5) Положення про оплату праці та компенсаційні виплати; 6) Положення про порядок розслідування мікротравм працівників; 7) Положення про програму добровільного соціального страхування співробітників; 8) Положення про навчання та атестацію співробітників; 9) Положення про програму Найкращий співробітник.

Виходячи з аналізу документаційного забезпечення підприємства ТОВ «Венеція Спа» слідує висновок, що це підприємство грамотно формують принципи трудових взаємин, використовують різні способи організації праці, забезпечують всі умови для комфортної роботи співробітників, встановлюють основні права та обов'язки компанії та її персоналу. Контроль за виконанням здійснюють – керівництво підприємства міста і відділ персоналу, від імені керівників.

Умови праці, які пропонує підприємство ТОВ «Венеція Спа» для співробітників – стабільність та надійні умови праці, доброзичлива команда, сучасні технології для реалізації робочого процесу, цікаві заходи для співробітників, можливість навчання та кар'єрного зростання, професійного

розвитку в рамках компанії.

Усі співробітники підприємств (діючі, стажери, практиканти чи аутсорс) знайомляться з правилами внутрішнього трудового розпорядку: проходять контроль СКУД (електронна пропускна система входу/виходу на територію підприємства), знайомляться з робочим часом та часом перерв на харчування у їдальні, правилами користування громадськими зонами .

Таким чином, на підприємстві готельного бізнесу ТОВ «Венеція Спа» реалізуються програми забезпечення необхідними умовами праці персоналу в готельній сфері.

Готель «Венеція» організує всім працівників чітку систему оплати праці, мотивують до праці та сприяють підвищенню матеріальної зацікавленості персоналу у досягненні найкращих трудових показників. Оплата праці співробітників складається із заробітної плати, доплат та надбавок компенсаційного характеру, що стимулюють виплат та премій (за результатами роботи, система KPI).

Таким чином, проаналізувавши систему стимулювання у напрямі «адаптація, навчання та можливість кар'єрного зростання» в готелі, можна зробити висновок, що кожен співробітник бере участь у процедурі інтеграції до мережі українських підприємств гостинності, дізнається про процеси, пов'язані з роботою на новій посаді, з історією компанії, діяльністю, брендами, професіями, перевагами роботи в цій мережі готелів. Велика увага приділяється навчанню – вивченню іноземних мов, політики підприємства, правил обслуговування клієнтів відповідно до посади.

Підприємство ТОВ «Венеція Спа» пропонує своїм співробітникам широкий спектр програм та тренінгів (понад 15 напрямків), реалізує програму кадрового резерву та здійснює діяльність навчального центру, а також надає можливість співробітникам брати участь у проектній діяльності та майстер-класах та користуватися всіма ресурсами навчального центру.

Виходячи з перерахованого вище, варто відзначити, що підприємство

сфери готельного бізнесу ТОВ «Венеція Спа» реалізують велику кількість завдань в організації діяльності та роботі персоналу «як єдиного організму»: від розробки кадрової стратегії, корпоративної культури до формування позитивного клімату в колективі. Підприємство проводить для своїх співробітників конкурсні програми, корпоративні свята, спортивні заходи для співробітників та їхніх дітей – виходячи з індивідуальної стратегії розвитку компанії та потреб свого персоналу.

Таким чином, основне завдання керівництва організації – допомагати компанії досягати стратегічних цілей, роблячи персонал щасливим, задоволеним та залученим, використовуючи ефективні та актуальні засоби управління задоволеністю працею (і системою стимулювання) у сфері гостинності.

На підприємстві готельного бізнесу ТОВ «Венеція Спа» цей напрямок реалізується, де керівництву необхідно контролювати всі процеси, виходячи з потреб персоналу та бізнесу. В даний час, у зв'язку з війною та нестабільною соціально-економічною обстановкою в країні та світі, складно оцінити ефективність використання розроблених програм, для чого і необхідно провести дослідження задоволеності працею співробітників.

Мотивація персоналу на підприємствах готельного бізнесу є однією з головних складових високої якості роботи підприємства та надання послуг клієнтам, оскільки в цій сфері гостинність насамперед походить від кожного співробітника компанії. Саме від раціонального використання кадрових ресурсів безпосередньо залежить ефективність виробничого процесу та розвиток бізнесу. Аналіз потреб та мотивації персоналу готелю Венеція наведено у табл. 2.10.

При виявленні потреб та мотивації персоналу у сфері готельного бізнесу необхідно:

1. Наявність заохочень та надання їх співробітникам за досягнення цілей, ефективну роботу, високі результати праці та гарні відгуки з боку клієнтів.



Таблиця 2.10 – Потреби та мотивація персоналу готелю «Венеція»

Потреби та мотивація персоналу	Підприємств готельного бізнесу ТОВ «Венеція СПА»
Базові	1) потреба в праці та відпочинку: - стабільний графік роботи, надання вихідних днів, лікарняних та відпусток; 2) потреба у харчуванні: - забезпечення харчуванням робочому місці, надання обіднього часу; 3) потреба у комфорті: - забезпечення всім необхідним на робочому місці, комфортні умови праці, зручне розташування готелю; 4) Потреба безпеки: - стабільна компанія, офіційне оформлення, надання медоглядів і МС (ДМС).
Соціальні	1) потреба в спілкуванні: - сприятлива атмосфера у колективі, високий рівень відповідальності, взаємодопомога та підтримка з боку співробітників, лояльне і адекватне керівництво; 2) потреба в отриманні винагороди за працю (для задоволення своїх потреб): - забезпечення стабільною заробітною платою, можливість отримання додаткових «плюшок» та винагороди; матеріальна допомога; 3) потреба отримання нових знань, навичок і умінь: - можливість навчання, розвитку та кар'єрного зростання.
Інші	1) потреба у визнанні та успіху: - схвалення з боку керівництва, орієнтація на результат, можливість отримання винагороди за результати, відповідна політика компанії та стиль керівництва компанії; 2) потреба саморозвитку: - творчість, застосування своїх навичок. 3) потреба в повазі: - престиж готелю, бажання бачити повагу оточуючих (співробітників, клієнтів, бізнесу).

2. Постійна робота зі співробітниками: увага до персоналу, надання почуття свободи дій та можливості контролювати ситуацію, непередбачувані заохочення.

3. Сприятливий клімат у колективі – розумна внутрішня конкуренція, взаємодопомога та співробітництво, робота на результат, злагодженість у роботі, самоповагу та визнання з боку колективу.

4. Необхідність підвищення ефективності використання трудового

потенціалу готелів (навчання, розвиток, підвищення рівня кваліфікації).

5. Визнання та розуміння його значущості у загальній структурі готельного підприємства (нематеріальна мотивація та стимулювання в деяких випадках навіть важливіше, ніж матеріальне).

Більшість персоналу в готельному бізнесі – молоді співробітники, які готові розвиватися та навчатися, бути гнучкими та швидко пристосовуватися до умов, що змінюються. Для лінійних співробітників пріоритетніше – можливість стабільного заробітку, зручного та гнучкого графіка роботи (для суміщення з навчанням), навчання та розвиток на робочому місці, грамотний процес адаптації, кар'єрне зростання. Для керівників відділів/служб та фахівців – підвищення кваліфікації, можливість застосовувати в роботі професійні навички та вміння, визнання з боку керівництва та колективу, а також підвищення оплати праці та додаткові стимулювання.

Таким чином, у сфері готельного бізнесу, як і в будь-якій іншій сфері, важлива можливість задоволення всіх виявлених потреб персоналу, де додаткові можливості та широкий спектр стимулів сприяє мотивуванню людей в організації на вищому рівні. Усі потреби змушують персонал робити зусилля та здійснювати конкретні дії, які мають призвести до задоволення цих потреб, що виникають під впливом життєвих обставин, навчання та досвіду того чи іншого співробітника.

Виходячи з результатів, спостерігається, що співробітники 18-30 років оцінюють фактори задоволеності вищими, ніж персонал категорії 30 років і старші. Результати за факторами, пов'язаними із соціальним пакетом (додаткові умови праці) та компанією в цілому, показали найбільший розрив.

З питань стимулювання праці на підприємстві ТОВ «Венеція Спа», зазначено, що для співробітників найбільше потрібні безкоштовні семінари та тренінги – 68% та путівки до санаторіїв, пансіонатів, дитячих таборів тощо. – 70%, деяким співробітникам – абонементи у спортклуби, тренажерні зали та медичне страхування. І на думку персоналу, отримання додаткових

стимулів та розширення соціального пакету залежить насамперед від виконання встановлених обсягів, так само від рівня кваліфікації та рівня дотримання дисциплінарних вимог.

Для всіх категорій персоналу важливо, щоб співробітникам надавалися безкоштовні семінари та тренінги, а також путівки до санаторіїв, пансіонатів та дитячих таборів. Співробітники, які пропрацювали в компанії невеликий термін відзначають – додаткове медичне страхування, що цілком зрозуміло, оскільки такий стимул надається співробітникам після 6 місяців роботи в компанії.

У цілому нині, результати показують достатній рівень задоволеності працею персоналу для підприємства сфери готельного бізнесу, як у суб'єктивному відчуттю, і по окремих груп чинників.

Основні висновки за результатами дослідження:

1. Розглядаючи трудову діяльність на підприємствах готельного бізнесу в комплексі, співробітник швидше готовий дати позитивну оцінку задоволеності, що пов'язано з можливістю показати керівництву свою лояльність і приналежність до підприємства.

2. Для персоналу сфери готельного бізнесу головними чинниками задоволеності є «умови праці» та «відносини в колективі», незалежно від віку, посади та стажу роботи в компанії.

3. Спостерігаються відмінності задоволеності факторами та системою стимулювання праці у співробітників залежно від «віку» та «посади», але слабо виражено залежно від «стажу роботи».

4. Загальний фактор найменшої задоволеності – «кар'єрне зростання та можливість розвитку», при тому, що навчання та пересування всередині підприємств уже реалізується тією чи іншою мірою.

5. До кожного підприємства найважливіші стимули, необхідні співробітникам, різні. Керівник підбирає методи стимулювання, відповідно до бізнесу, щоб досягти максимального успіху з мінімальними витратами,

при цьому важливо враховувати потреби персоналу.

6. У ході порівняльного аналізу виявлено, що більшість працівників підприємств не можуть відповісти, що пандемія вплинула на зміну задоволеності працею або не помітили цього, проте, зауважили – різку зміну графіка роботи (навантаження на персонал) та загального стану організації у зв'язку з війною.

7. Залежно від вікової характеристики управління задоволеністю має реалізовуватись через систему матеріального та нематеріального стимулювання; з посади співробітників використовувати цільовий підхід – ставити чіткі завдання та цілі у роботі, застосовувати методи стимулювання за результатами роботи; від стажу роботи управління задоволеністю має здійснюватись через розширення поля діяльності, розвитку співробітників у компанії, реалізацію системи стимулювання.

Дані проведеного опитування показали, що рівень задоволеності працею персоналу на підприємствах готельного бізнесу має відмінності в залежності від віку та посади меншою мірою від стажу роботи в компанії. Виявлено, що методи управління задоволеністю працею мають бути диференційовані залежно від соціальної характеристики підприємства. Отже, гіпотеза дослідження виправдала себе. Для моніторингу задоволеності працею персоналу на підприємствах готельного бізнесу необхідно регулярно проводити дослідження, коригуючи, виходячи з потреб бізнесу та змінних умов, вміст анкет та опитувань, з урахуванням вже отриманих раніше статистичних даних.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ РОБОТОЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 3.1 Пропозиції щодо вдосконалення елементів системи управління задоволеністю роботою

На основі проведеного дослідження системи управління задоволеністю персоналу ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» можна зробити висновок, що дана система потребує вдосконалення з урахуванням інноваційного підходу в управлінні персоналом.

Всілякі нематеріальні стимули і стимулювання до діяльності є розрізненими і нерегульованими методами. Єдиної системи нематеріального стимулювання не існує. Тому в основі проекту заходів щодо поліпшення управління задоволеністю співробітників лежить створення єдиної системи нематеріального стимулювання.

Основні етапи створення системи:

- підготовка управлінських кадрів для менеджменту організації;
- управлінська перепідготовка керівництва готелю;
- підготовка програми соціальної політики готелю;
- організація дозвільних заходів.

Важливою умовою успіху використання соціально-психологічних методів управління задоволеністю персоналу є відкритість і довіра між керівниками і підлеглими. Виходячи з цього, для задоволеної роботи співробітників повинні бути створені наступні умови:

- володіння певною і достовірною інформацією про виробничо-економічну ситуацію в готелі;
- збір інформації про очікувані перспективи, плановані дії та

успішність їх реалізації;

- забезпечення підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі шляхом розробки системи управління конфліктами;
- обмеження взаємодії конкуруючих сторін;
- використання механізму координації у роботі команди;
- встановлення організаційних, інклюзивних та спільних цілі для формування команди;
- створення систему винагород та стимулів за безконфліктну поведінку.

Існує три основні сфери для покращення управління задоволеністю працівників:

1. Підтримка сприятливого психологічного клімату в команді;
2. Розробка системи управління конфліктами;
3. Формування і розвиток організаційної культури.

Психологічний клімат вважається комфортним при наступних умовах:

- кожен займається цікавою справою;
- всі знають своє місце в організації;
- всі задоволені своїм місцем в організації;
- компетентності співробітників не збігаються;
- ніяких гострих розбіжностей;
- панує атмосфера взаємодопомоги.

Управлінський персонал при розробці систем управління конфліктами повинен зберігати орієнтацію на запобігання деструктивних конфліктів.

Тому що руйнівні конфлікти призводять до таких негативних наслідків:

- зниження особистої задоволеності членів трудового колективу;
- скорочення групової співпраці;
- зниження ефективності організації.

Якщо виникає деструктивний конфлікт, необхідно виконати наступні дії:

- з'ясувати причини конфлікту;

- усунути причину конфлікту;
- виправити дисфункціональні наслідки конфлікту;
- вирішити проблеми шляхом компромісу.

Щоб виконати всі перераховані пункти, необхідно знати та використовувати окремі методи:

1. Обмеження взаємодії протилежних сторін, розділивши між ними повноваження (координаційний механізм);
2. Методи об'єднання (постановка спільних цілей);
3. Методи заохочення самоусунення від конфлікту (створення систем винагороди та заохочення неконфліктної поведінки).

Існують різні способи для згрупування організаційної команди:

- проведення спільних ігор;
- внутрішній двосторонній зв'язок. Співробітники повинні розуміти, що готель, в якому вони працюють, використовується відповідно до їх власної думки;
- корпоративні заходи.

Ще одним напрямком розвитку системи управління задоволеністю роботою в готелі «Венеція СПА» є поліпшення організації роботи. Воно містить наступні компоненти:

- постановка цілей;
- впровадження гнучких графіків;
- поліпшення умов праці.

Таким чином, грамотна постановка цілей впливає на роботу організації:

- підвищує ефективність роботи;
- визначає розумну технологію виготовлення;
- виключає помилки в діловій активності.

Іншим фактором, що покращує управління задоволеністю роботою, є умови праці, в яких працюють працівники. Тому перше завдання керівництва - усунути фізичний і моральний дискомфорт співробітника.

Беручи до уваги вищесказане, ми можемо зробити деякі висновки. Компанія «Венеція Спа» рекомендує наступні заходи для забезпечення задоволеності роботою:

- курси додаткової освіти та підвищення кваліфікації;
- самоосвіта (добровільна чи обов'язкова);
- сертифікація комісією або керівником підприємства у формі конкурсів (наприклад, «Кращий менеджер», «Краща покоївка» і т.д.);
- призначення (або не призначення) відповідної категорії, додаткова освіта (підвищення) на підставі результатів сертифікації;
- призначення співробітника на відповідну посаду з урахуванням його професійних і особистих якостей;
- підвищення оплати праці в залежності від посади співробітника;
- надання соціальних гарантій працівникам.

Система фінансового стимулювання готелю «Венеція Спа» включає:

- бонуси;
- премії співробітникам на ювілей;
- пенсійні накопичення у вигляді недержавного пенсійного забезпечення;
- страхування від нещасних випадків;
- винагорода за підсумками роботи за рік;
- плата за навчання (для працівників або їхніх дітей),
- оплачувати харчування і поїздки співробітників;
- оплата святкових днів;
- організація та оснащення робочого місця;
- оплата відпочинку працівників.

При використанні нематеріальних стимулів слід враховувати наступні фактори:

- підвищення статусу співробітника у своїх очах та в своїй команді;
- виконання значущих, творчих, складних і важливих завдань, що



вимагають повної відповідальності;

- участь підлеглих в процесі управління бізнесом, передача прав і повноважень;

- заохочення кар'єрного зростання підлеглих.

Таким чином, проблеми, виявлені в рамках аналізу, проведеного в другому розділі бакалаврського дослідження, являють собою деякі заходи, показані в табл. 3.1, спрямовані на поліпшення системи управління задоволеністю роботою готелю «Венеція».

Таблиця 3.1 – Основні заходи щодо вдосконалення системи управління задоволеністю праці в готелі «Венеція»

Проблеми	Заходи, спрямовані на вирішення виявлених проблем	Відповідальні за підготовку та проведення заходів
Відсутність згуртованості колективу	Огляд-конкурс професійної майстерності	Адміністратор зали, менеджер з персоналу
Незадовільні умови праці	Обладнання кімнати відпочинку	Директор, адміністратор зали, шеф-кухар, менеджер з персоналу
Відсутність зворотного зв'язку про результати діяльності	Колективні наради, збори, святкування	Директор, начальники відділів, менеджер з персоналу

Для задоволення бізнес-процесу другим видом мотивації є створення затишної кімнати відпочинку. Важливо враховувати інтер'єр і декор кімнати. Щорічними масштабними заходами готелю можуть бути святкування. Свята-важлива частина діяльності будь-якої організації. Святкові заходи та корпоративні урочистості спонукають людей бути більш лояльними до своєї компанії і дарувати багато позитивних емоцій.

У міру подальшого розвитку ТОВ «Венеція Спа» важливість вищевказаних заходів буде тільки зростати. Це призводить до того, що необхідно застосовувати комплексний підхід до організації задоволеності роботою. В результаті аналізу існуючої системи стимулювання в готелі

«Венеція» необхідно вдосконалити систему нематеріального стимулювання для підвищення якості роботи персоналу.

Тому розроблені заходи спрямовані на підтримку ТОВ «Венеція СПА» корпоративна культура в команді сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню згуртованості і лояльності в команді, а також побудові відносин між співробітниками, керівництвом і підлеглими. Реалізація цих заходів забезпечує нормативну та документаційну підтримку.

### 3.2 Розробка заходів щодо управління задоволеністю праці персоналу та оцінка їх ефективності

Проведемо аналіз стимулюючих факторів діяльності персоналу готелю та запропонуємо заходи щодо вдосконалення управління задоволеністю праці працівників ТОВ «Венеція спа».

Для реалізації цих завдань необхідно:

- проаналізувати специфіку трудової діяльності працівників готелю «Венеція» (було виконано у другому розділі);
- визначити основні напрями у вдосконаленні системи з управління задоволеністю праці досліджуваного готелю (виконано у першому підрозділі третього розділу);
- сформулювати план заходів щодо розвитку системи управління задоволеністю праці працівників ТОВ «Венеція Спа»;
- оцінити ефекти від запровадження рекомендованих заходів.

Щоб досягти найвищих результатів своєї трудової діяльності, керівництву досліджуваного підприємства необхідно мати більш досконалу систему управління задоволеністю праці персоналу.

З метою підвищення зацікавленості персоналу готелю «Венеція» до трудової діяльності рекомендується щорічно проводити Огляд-конкурс професійної майстерності серед колективу, представленого в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Огляд-конкурс професійної майстерності

Склад групи організаторів	Директор; керівники відділів; менеджер з персоналу	Координатором конкурсу є керуючий готелем
Безпосереднє проведення конкурсу	Зміст конкурсної програми: Вітання кожної команди; Візитка кожної з команд; Визначення рівня теоретичних знань: «Бліц опитування»; Конкурсні завдання	Програма конкурсних завдань передбачає наступне: Перевірку теоретичних знань трудової діяльності співробітника; Перевірку практичних умінь Оцінку рівня взаємодії учасників команд під час вирішення практичних завдань; Оцінку рівня згуртованості колективу готелю «Венеція»
Інформаційне забезпечення	оголошення розміщується на дошках інформації; залучення фотографа та відео оператора	Як глядачі та вболівальники запрошуються всі бажаючі співробітники з сім'ями.
Місце проведення	Готель «Венеція Спа»	Затишна обстановка
Склад учасників	колектив готелю «Венеція» ділиться на команди по кілька осіб	Склад кожної команди формується на пропозицію або бажання з менеджерів та покоївок
Склад журі	Директор, менеджер з персоналу, супервайзер	
Підсумки конкурсу, визначення переможців	Оцінка результатів конкурсу проводиться за бальною системою. За кожну відповідь залежно від складності теоретичних питань, на підставі повноти показаних теоретичних та практичних знань, правильності та швидкості вирішення завдань, манери поведінки їх оцінка від 1 до 10 балів.	При підбитті підсумків переможцем визнається команда, яка набрала найбільшу кількість балів.
Цілі заходу	розвиток організаційної культури; визначення рівня професійної підготовки; розвиток творчої активності працівників; підвищення згуртованості колективу	Для успішнішого проведення заходу необхідна розробка Положення про проведення огляду-конкурсу професійної майстерності готелю «Венеція»

Безпосередній процес впровадження заходу «Огляд-конкурс професійної майстерності» поділяється на п'ять етапів:

1. Підготовчий етап.
2. «Запуск» огляду-конкурсу.

3. «Фінішна пряма».
4. Проведення огляду-конкурсу.
5. Підбиття підсумків огляду-конкурсу.

Кошторис витрат на запропоновані заходи подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на заходи, що пропонуються до впровадження в ТОВ «Венеція Спа», (грн.)

Стаття витрат	Огляд-конкурс професійної майстерності	Проведення святкування «Дня народження» готель «Венеція»	Обладнання кімнати відпочинку
Накладні витрати для організації виступу команд	30 000	-	-
Оформлення зали та музичний супровід	13 000	-	-
Послуги фотографа та відео оператора	10 000	-	-
Подарунки, сувеніри, дипломи	25 000	-	-
Канцелярські витрати	-	2 500	-
Оформлення ділянки для святкування	-	10 000	-
Тамада та музичний супровід	-	12 500	-
Витрати на фуршет	-	50 000	-
Ремонт приміщення	-	-	50 000
Послуги дизайнера	-	-	10 000
Купівля меблів та обладнання	-	-	135 000
Разом	78 000	75 000	195 000

При розгляді засобів нематеріального стимулювання, що застосовуються у ТОВ «Венеція», раніше було зазначено, що вони переважно представлені медичним страхуванням, частковою оплатою путівок у санаторії, дитячі табори.

Як соціальні прийоми вдосконалення нематеріального стимулювання праці в досліджуваному підприємстві можна запропонувати також:

- подарунки до дня народження;
- похвала та підтримка з боку керівника;

- похвала та підтримка з боку колективу;
- престижність праці;
- подарунки до свят, ювілеїв.

Приклад розрахунку витрат на соціальні прийоми підвищення управління задоволеністю праці ТОВ «Венеція Спа» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на соціальні прийоми підвищення управління задоволеністю праці персоналу у ТОВ «Алмаз» в тис. грн.

Соціальні заходи впливу	Сума
Ювілеї працівників	20,0
Подарунки до свят	30,0
Новорічні подарунки для дітей у віці до 14 років	10,0
Разом	60,0

Реалізація запропонованих заходів в поєднанні з удосконаленням інших методів управління підвищить зацікавленість співробітників в результатах їх роботи і ефективності всієї системи управління підприємством.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що в цілому стимуляція співробітників готелю дуже велика і різноманітна, але все ж є кілька моментів, що вимагають більшої уваги. Виправляючи існуючі принципи стимулювання і доповнюючи їх новими і поліпшеними, основні показники ефективності бізнесу зростуть до безпрецедентних розмірів, що принесе користь управлінській команді, підвищить заробітну плату співробітників і, як наслідок, підвищить стимул до якісної роботи.

Таким чином, розроблені заходи в першу чергу спрямовані на наступні фактори:

- підтримка «здорової» корпоративної культури команди;
- скорочення плинності кадрів;
- створення згуртованості;

- формування лояльності команди;
- налагодження відносин зі співробітниками, керівництвом і підлеглими.

Нормативно-правові документи, що відповідають законодавству України, стали правовою основою для розробки та реалізації цих проектних заходів та рекомендацій.

Ці заходи сприяють поліпшенню мікроклімату всередині організації, зменшенню конфліктів, підтримці зворотного зв'язку з керівництвом і, як наслідок, підвищенню продуктивності праці готелю «Венеція».

Далі ми розглянемо економічні наслідки реалізації цих заходів. Об'єктом порівняння при оцінці економічної ефективності застосування заходів мотивації і стимулювання праці може бути результат виробничо-господарської діяльності до і після її здійснення. Зазвичай загальним критерієм ефективності системи є підвищення економічних показників та продуктивності праці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Зведена таблиця щодо поліпшення системи управління задоволеністю робочою силою

Очікувані пропозиції	Очікувана результативність	Витрати, грн.
Удосконалення нематеріального стимулювання		
Огляд-конкурс професійної майстерності	Збільшення обсягу продажу послуг на 7 %	78 000
Обладнання для відпочинку	Збільшення обсягу продажу послуг на 8 %	195 000
Колективні наради, збори, святкування (святкування «дня народження» готелю)	Збільшення продажів послуг на 6 %	75 000
Вдосконалення матеріального стимулювання		
Премії, заохочення за активну працю (на рік)	Збільшення продажів послуг на 12 %	120 000
Удосконалення соціального стимулювання		
Подарунки до свят, ювілеїв (на рік)	Збільшення продажів послуг на 8 %	60 000
Разом	Близько 41%	428 000

Подамо розрахунок результатів від реалізації заходів (табл. 3.6). При

цьому, для чистої оцінки проекту, збільшення показників враховуватиметься лише за рахунок приросту, визначеного при впровадженні запропонованих заходів, виняток становитимуть витрати, сумарне значення яких проіндексовано в 1,15 рази, у зв'язку з підвищенням цін.

Таблиця 3.6 – Витрати та результати від реалізації запропонованих заходів

Показники	Значення 2023 року	План на 2024 рік	Відхилення	
			+,-	%
Виторг, тис. грн.	13 241,0	18 405,0	5 164,0	139 %
Витрати, тис. грн.	11 995,0	14 525,0	2 530,0	121,1 %
Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	997,0	3 105,0	2 108,0	311 %
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	678,0	779,7	101,7	15 %
Рентабельність, %	7,53	16,87	0,093	224,1%

Отже, в табл. 3.6 розраховані зміни показників ефективності роботи готелю в ході реалізації запропонованих заходів.

Аналізуючи табл. 3.6, можемо зробити висновок, що, незважаючи на те, що комбінація заходів відповідає збільшенню продажів на 39 % через підвищення задоволеності персоналу і що витрати збільшаться на 21,1%, очікується, що чистий прибуток буде на 311 % вище, ніж в 2023 році. а виручка від продажу послуг збільшиться на 139 %. Рентабельність заходів склала 124,1%

Ефект від управління може бути відображено в таких позиціях:

1. Зростання продажів готельних послуг в результаті підвищення ефективності та продуктивності праці, а також їх якості;
2. Мотиваційний ефект (задоволеність роботою), якщо робота з персоналом враховує соціальні аспекти трудових відносин;
3. Підвищення продуктивності;
4. Скорочення втрати плинності кадрів за рахунок стабілізації команди;
5. Економія витрат через скорочення строків навчання завдяки професійно підготовленим працівникам;

5. Професійний розвиток працівників (категорії, розряди, класи тощо). Збільшення обсягу продукції або доходів від надання послуг найвищої якості.

Можемо розрахувати загальний кінцевий результат:

1. Як узагальнене значення всіх результатів (збільшення обсягів надання послуг, товарообігу і т.д.);

2. Як сукупність конкретних наслідків здійснення певних видів діяльності, що здійснюються кадровими службами (мотиваційна діяльність).

Ефективність пропонованих заходів вплине на досягнення наступних результатів:

- відсутність звільнення молодих спеціалістів після випробувального терміну;

- залучення молодих фахівців до корпоративної культури, згуртованості команди;

- адаптація молодих спеціалістів до розвитку бізнесу;

- систематичне виконання завдань;

- підвищення кваліфікації персоналу;

- підвищення рівня дисципліни;

- задоволеність умовами праці, соціальними гарантіями та колективом;

- підвищена мотивація молодих фахівців до успіху в своїй роботі.

Соціальна ефективність розробленої пропозиції викликає наступні позитивні зміни:

- забезпечення співробітників належними умовами праці;

- забезпечення персоналу хорошою зарплатою;

- надання необхідних соціальних послуг персоналу;

- здатність своєчасного прийняття управлінських рішень;

- вміння визначати методологію виконання завдань, графіки та інтенсивність роботи;

- сприятливий соціально-психологічний клімат.



Позитивний соціальний вплив вищевказаних методів поліпшення управління задоволеннями співробітників може бути надано за межами організації. До них відносяться:

- формування позитивного іміджу готелю «Венеція Спа»;
- створення нових робочих місць на підприємстві;
- забезпечення стабільної зайнятості в Запорізькому регіоні.

## ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розглянуто задоволеність персоналу роботою, її концепції, ознаки та фактори. Загалом, задоволення потреб працівників, поточних та майбутніх перспектив працевлаштування є ключем до добробуту організації та її довгострокового успіху в бізнес-процесах. Питання задоволеності роботою відіграє важливу роль для людини, тому важливо уважно вивчити це питання.

Задоволеність роботою є незамінним показником, що відображає виконувану професійну діяльність і ставлення суб'єкта до обраної професії. Це також можливість для співробітників задовольнити основні потреби, безпосередньо пов'язані з їх роботою.

Задоволеність працею – це сукупний вплив на працівника компонентів трудової мотивації, включаючи оплату праці, зміст та умови праці, громадське визнання досягнутих результатів, творчу реалізацію, партнерське співробітництво (як з колективом, так і з керівником), можливості для самовираження та самоствердження особистості.

2) Обґрунтовано методи та методики вивчення управління задоволеністю працею персоналу підприємства.

Задоволеність працею розглядається фахівцями як багатовимірне явище, таке як задоволеність фактично виконаною роботою, задоволеність зовнішніми і внутрішніми факторами.

Всі методи за різними підходами до вимірювання задоволеності працею розділені на 2 великі підгрупи:

1. Метод комплексного вимірювання задоволеності роботою (при використанні багатовимірного підходу до вимірювання).

2. Метод оцінки задоволеності роботою в цілому (коефіцієнт задоволеності не вказано, якщо підхід вимірювання є одновимірним).

3) Досліджено практику управління задоволеністю працею персоналу готельного бізнесу в Україні та за кордоном.

На задоволення працею у готельному бізнесі, як і будь-якому іншому, впливає безліч чинників: соціально-економічних, географічних, зовнішньополітичних, демографічних тощо. На даний момент задоволеність працею впливає на якісні та кількісні результати роботи, обов'язковість щодо персоналу. Вона має функціонально-виробничу значимість і ґрунтується на самооцінці працівників своїх показників та якостей.

Однією з основних проблем при управлінні задоволеністю працею на практиці готельного бізнесу України та за кордоном є оптимальне співвідношення не грошового та грошового стимулювання.

Великі міжнародні мережеві компанії готельного бізнесу створюють і адаптують нові інструменти, щоб уникнути мінливих ситуацій, управляти співробітниками, утримувати їх на робочому місці і мотивувати вплив всередині організації, віддалену роботу, функціональне розширення, потенційний розвиток, внутрішню систему навчання та перегляд компенсації лінійним працівникам.

4) Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Венеція СПА».

Затишним і мальовничим місцем в Запоріжжі є розкішний готель «Венеція Спа», розташований на березі Дніпра який пропонує високий рівень комфорту і обслуговування. У готелі є в наявності вісімнадцять номерів різної цінової категорії. На території досліджуваного підприємства є сауна-клуб, де всі гості можуть відпочити і розслабитися. У готелі є фінська і солом'яна сауни, лазні і соляні печери.

Після насиченого дня на роботі гості можуть відпочити в кафе готелю. Готель Венеція відомий і улюблений серед гостей міста Запоріжжя тим, що залишає в душі всіх відпочиваючих тільки найприємніші і незабутні спогади.

За результатами дослідження, можна відзначити, що готель зарекомендував себе на ринку як стабільна організація, компанія набула сталого фінансового становища, крім того займає тверді конкурентні позиції,

zareкомендувавши себе як надійний і вигідний партнер.

Проте варто зауважити, що період 2022 року, негативно позначився на діяльності підприємства – знизився клієнтський потік, впали фінансові та економічні показники, і став для підприємства негативним, як в економічному, так і фінансовому плані, основні показники різко знизилися, що призвело до кризи на ринку готельного бізнесу та нестабільної ситуації на підприємстві. Незважаючи на це, вже в 2023 році готель пристосувався до цих умов та робить все, щоб повернутися на позитивний рівень результатів та продовжувати діяльність на готельному ринку.

5) Проведено оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища готелю. Стратегія управління внутрішнього середовища готелю «Венеція» представляє собою ефективне та гармонійне поєднання економічних цілей а також інтересів та потреб співробітників, а саме: задовільні умови трудової діяльності персоналу; можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників.

Головним принципом в частині оплати праці готелю є – платити за досягнення результатів, а не за процес діяльності. Основною задачею ТОВ «Венеція Спа» є це залучення та збереження кваліфікованих кадрів.

Спираючись на всі наявні інструменти і дані, можна сказати, що готель «Венеція» досить успішно здійснює свою діяльність з надання заявлених послуг. Звичайно, є певні недоліки та проблеми, викликані як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, проте у загальній картині роботи досліджуваного підприємства вони відіграють не істотну роль.

Сильні сторони готелю в комбінації з можливостями та загрозами із довкілля становлять досить стійку стратегію його функціонування. Іншими словами, рівень і перелік послуг та зручностей, що надаються в готелі «Венеція», а також особливості її розташування і концепції дозволяють готелю не тільки бути одним із лідерів ринку, а й зберігати свої позиції та результати при зміні зовнішньої ситуації.

6) Проаналізовано наявні результати дослідження управління задоволеності працею персоналу готелю «Венеція»;

Умови праці, які пропонує підприємство ТОВ «Венеція Спа» для співробітників – стабільність та надійні умови праці, доброзичлива команда, сучасні технології для реалізації робочого процесу, цікаві заходи для співробітників, можливість навчання та кар'єрного зростання, професійного розвитку в рамках компанії.

Рівень задоволеності працею персоналу на підприємстві готельного бізнесу має відмінності в залежності від віку та посади меншою мірою від стажу роботи в компанії. Виявлено, що методи управління задоволеністю працею мають бути диференційовані залежно від соціальної характеристики підприємства. Отже, гіпотеза дослідження виправдала себе. Для моніторингу задоволеності працею персоналу на підприємствах готельного бізнесу необхідно регулярно проводити дослідження, коригуючи, виходячи з потреб бізнесу та змінних умов, вміст анкет та опитувань, з урахуванням вже отриманих раніше статистичних даних.

7) На основі проведеного дослідження системи управління задоволеністю персоналу ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» можна зробити висновок, що дана система потребує вдосконалення з урахуванням інноваційного підходу в управлінні персоналом.

В основі проекту заходів щодо поліпшення управління задоволеністю співробітників лежить створення єдиної системи нематеріального стимулювання.

Основні етапи створення системи: підготовка управлінських кадрів для менеджменту організації; управлінська перепідготовка керівництва готелю; підготовка програми соціальної політики готелю; організація дозвільних заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. / А.С. Афонін // – Київ: МАУП, – 2014. – 340с
2. Бабушко С. Р. Професійний розвиток фахівців у контексті освіти упродовж життя. / С.Р. Бабушко // Цілі сталого розвитку: глобальні та національні виклики: матеріали міжнародної наук.-практ. конф., 5-6 квітня 2017 р., Академія праці, соціальних відносин і туризму. К.: АПСВТ, – 2017. – С. 259-261.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 468 с.
4. Баніт О. В. Психолого-педагогічні засади професійного розвитку персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки. / О.В. Баніт // Особистісний і професійний розвиток дорослих: теорія і практика: монографія. К.: ШООД НАПН України, – 2016. – С. 198-240.
5. Беляєва С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. / С. Беляєва // Молодий вчений. – 2017. № 12 (52). – С. 564–571.
6. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки Консультант кадровика / А. Бутусевич // Управління персоналом – 2017. №23 (155) С.74 -86
7. Вітківська О.В. Особливості підбору персоналу на українському ринку праці в умовах воєнного стану//Науковий вісник Національного університету імені Василя Стуса. / О.В. Вітківська // Том 2 № 14 – 2022. – С. 156-161.
8. Гаврилова О.А. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах / О.А. Гаврилова, Ю.І. Гущина // Міжнародне наукове видання

Сучасні фундаментальні та прикладні дослідження. – 2023, № 4 (11). – С. 116-118.

9. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. / І.В. Гаврилюк // – 2020. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>

10. Гейко Є. В. Психологічні засади управління персоналом підприємства. / Є.В. Гейко, Г.О. Горська, І.Г. Радул // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія, (1). – 2022. – С. 158-162.

11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг.ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. [2-ге вид. без змін]. К.: КНЕУ, – 2016. – 398 с.

12. Капліна А.С. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами готельного господарства /А.С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2021. – №3 (48): Економіка, організація і управління підприємством. – С. 146 – 149.

13. Килин О. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. / О.В. Килин, Ю.В. Тимчишин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. № 22(2). – С. 20-24.

14. Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану/ О.І. Ковальський, О.О. Пшик-Ковальська О.О. // Науковий вісник – 2022; Випуск 4, № 2: – С. 88 – 93.

15. Левицька І. В. Готельна справа:навчальний посібник. / І.В. Левицька, Н.В. Корж, Н.В. Онищук // Київ: Київ нац. торг.,-екон. ун-т, – 2021. – 285 с.

16. Мендела І. Створення сучасної системи управління у готельно-ресторанному бізнесі /І. Мендела // Науковий вісник. Економіка і менеджмент. – 2023. – С. 136-142.

17. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М.І.

Мурашко // 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, – 2018. – 435 с.

18. Непочатенко В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. / В. Непочатенко // Економіка та суспільство. – 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>

19. Персонал готелю: компетентність і професіоналізм. – 2018. URL: <http://www.zlotystandard.info>

20. Примак Д. Д. Удосконалення системи управління персоналом в рамках стратегічного управління організацією / Д.Д. Примак, Н.Б. Завялова // Людський капітал і професійну освіту. – 2015 року, № 3 (15). – С. 52-58.

21. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. / Ф.І. Хміль // К.: Академвидав, – 2016. – 488 с.

22. Череп О.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні / О.Г. Череп // Науковий вісник, – 2022. – С. 268-275.

23. Чуваткін П. П., Горбатов С. А. Управління персоналом готельних підприємств. Навч. посібник. / П.П. Чуваткін, С. А. Горбатов // - К.: Ірайн. – 2020. – 280 с.

24. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. / М.В. Шкробот // Київ: Київ нац. торг.,-екон. ун-т, – 2021. – 274 с.



Таблиця 1 – Методики вивчення управління задоволеністю працею персоналу підприємств

Методика	Критерії оцінювання результатів
Методика визначення задоволеності трудом Батрашева А.В.	Опитувальник складається з 18 тверджень, які оцінюються системою відповідей «Так», «Ні», «Не зовсім» (з кожного питання свій метод оцінки від 0 до 2 балів). Дозволяє оцінити як загальну задоволеність своєю працею, так і розглянути її окремі складові за виділеними категоріями. Надалі кількість факторів була скоригована, почала використовуватися 5-бальна шкала.
Методика визначення задоволеності працею «Скандинавський опитувальник задоволеності» (Psychological and Social Factors at Work).	Опитувальник складається з 123 питань, де в рамках даної моделі як основні фактори задоволеності виділено: складність завдань, завантаженість на роботі, якість керівництва.
Методика визначення задоволеності працею «Опитувальник задоволеності роботою» (Job Satisfaction Survey; JSS).	Опитувальник складається з 36 висловлювань, які описують сприйняття людиною різних сторін своєї роботи (виявляють задоволення працею). Питання відносяться до того чи іншого аспекту, з 9 виділених, кожен із аспектів оцінюється 4 пунктами. Для оцінки висловлювань використовується шестибальний формат вибору відповідей (від 1 – зовсім не згоден до 6 – згоден). Обробка проводиться для кожної підшкали окремо усереднення відповідей на відповідні пункти. Загальна оцінка задоволеності розраховується усередненням усіх пунктів опитувальника.
Методика визначення задоволеності працею «Опитувальник The Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation».	Опитувальник задоволеності працею складається з 20 шкал і оцінює задоволеність за такими чинниками, як: політика компанії, справедливістю оплати праці, визнання, різноманітність завдань, можливістю покращувати способи виконання завдань, відповідність виконуваної роботи та інших.
Методика визначення задоволеності працею JDI-1 (США, під керівництвом Скотта У.).	В обробці анкетування за даною методикою присутні прямі та зворотні питання за шкалами: задоволеність колегами, задоволеність роботою, задоволеність керівництвом оцінюються «1 балом» (за «Так» – позитивні пороси, «Ні» – негативні питання) та «0 балами» (за «Так» – негативні питання, «Ні» – позитивні питання). Задоволеність кар'єрним зростанням та просуванням, задоволеність оплатою праці оцінюються «3 балами» (за «Так» – позитивні пороси, «Ні» – негативні питання) та «0 балами» (за «Так» – негативні питання, «Ні» – позитивні питання).
Методика оцінки задоволеності працею Розанова В.А.	Анкета складається з 14 сформованих автором тверджень щодо виявлення рівня задоволеності та 5 варіантів відповіді зі шкалою оцінок 1-5 балів, що відповідає уявленням про ступінь задоволеності та очікувань потреб персоналу, де 1 бал – цілком задоволений, 2 бали – задоволений, 4 бали – незадоволений, 5 балів – вкрай задоволений. Під час обробки даних та результатів дослідження бали, зазначені на бланках анкети опитаних, підсумовуються. За результатами анкетування кожному учаснику можна набрати від 14 до 70 балів, де чим менше працівник набирає балів, тим вище у нього задоволеність працею: понад 60 балів – вкрай не задоволений; 45-60 бали – незадоволений; 33-44 - не цілком задоволений; 21-32 бали – задоволений; 5-20 балів – цілком задоволений.
Методика визначення задоволеності працею Бадоева Т.Л.	Ця методика оцінює ставлення співробітників до різних факторів, що впливають на задоволеність працею в компанії, за семибальною шкалою (від «дуже задоволений» – «+3» до «абсолютно не задоволений» – «-3», де «+2» – в основному задоволений; «+1» – скоріше задоволений; «-1» – скоріше незадоволений; «-2» - «в основному не задоволений»).

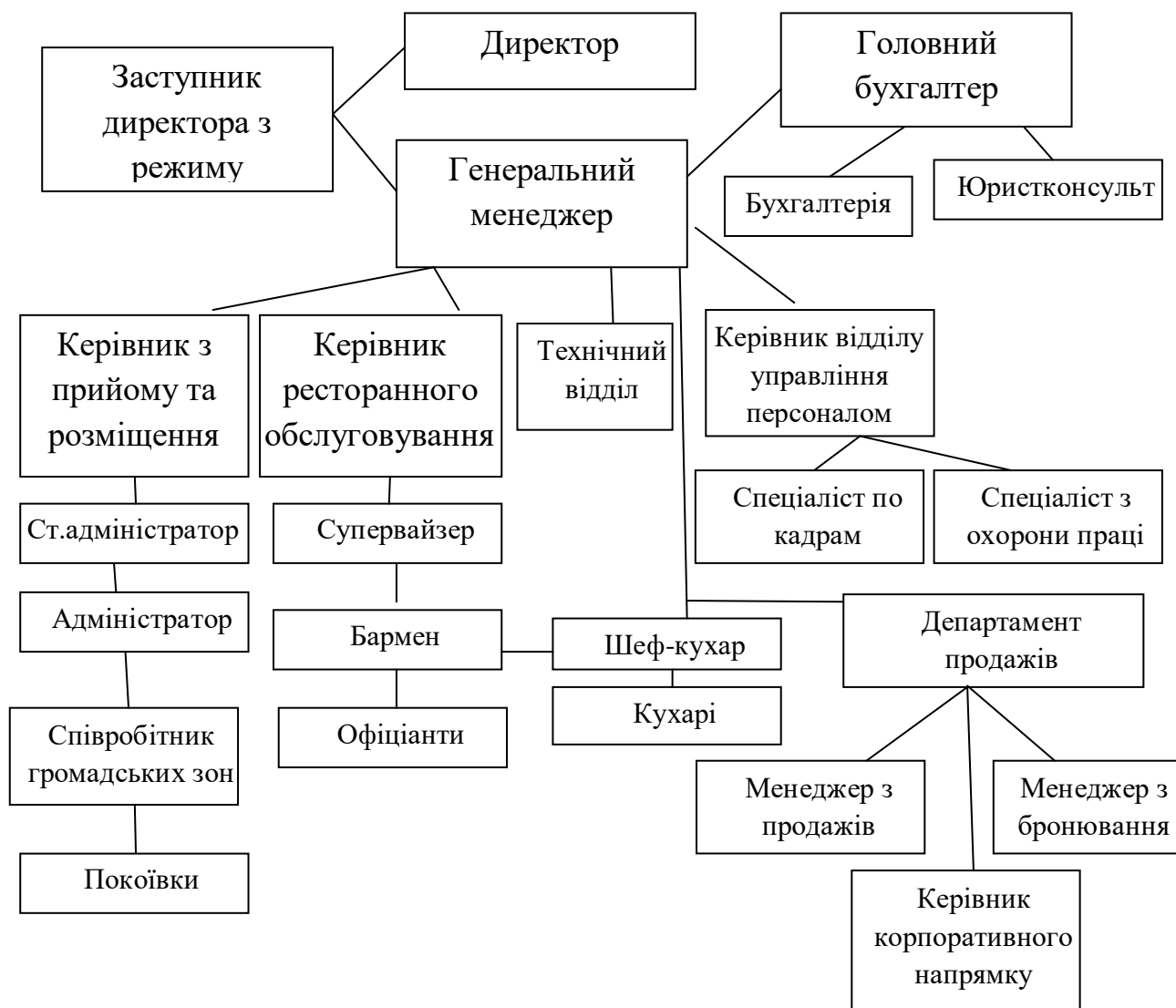


Рисунок 1 – Організаційна структура ТОВ «Венеція СПА»