

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет туризму

Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Принципи формування та мотивації команди в готельно-ресторанних
закладах»

Виконавець:

Студента 2 курсу, групи КС-21

Спеціальності J2

«Готельно ресторанна справа та
кейтеринг»

(ОПП «Курортна справа»)

Павлюк Микола Юрійович

Науковий керівник:

к.п.н., доцент Загнибіда Р.П

Рецензенти:

к.е.н., доцент Орлова В.В

к.і.н., доцент Котенко Р.М

м. Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ I. Теоретичні основи формування команди та мотивації персоналу в готельно-ресторанній сфері.....	7
1.1. Команда як рушійна сила	7
1.2. Етапи розвитку команди та принципи ефективного тимбілдингу.....	9
1.3. Теоретична суть поняття мотивації, зміст та форми.....	13
1.4. Особливості роботи команди в готельно-ресторанному бізнесі та роль лідерства і корпоративної культури у мотивації персоналу.....	17
Розділ II. Аналіз Роботи з персоналом в ТОВ «Фірма “Надія”»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Кадрова політика та корпоративна культура готелю «Надія».....	26
2.3. Мотиваційна система та оцінка ефективності персоналу.....	29
2.4. Аналіз відгуків гостей та кадрові ризики.....	35
Висновки до Розділу II.....	39
Розділ III. Удосконалення системи мотивації та формування команди на підприємстві «Надія»	40
3.1. Оцінка та критерії ефективності мотиваційної системи.....	40
3.2. Підбір персоналу, професійний розвиток і кар’єрне зростання.....	42
3.3. Формування етичної та корпоративної культури.....	45
3.4. Впровадження цифрової системи «Nadiya Feedback System».....	48
3.5. План впровадження, очікувані результати та ризики.....	51
Висновки до Розділу III.....	56
Висновки.....	58
Список використаних джерел.....	61

Додатки.....	64
--------------	----

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ

ГРС — готельно-ресторанна справа

ГРБ — готельно-ресторанний бізнес

HR — Human Resources (управління персоналом)

КПІ — ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

KPI — Key Performance Indicator (аналог попереднього, якщо у тебе є англ. таблиці)

ТОВ — товариство з обмеженою відповідальністю

ЗВО — заклад вищої освіти

МСЕК — медико-соціальна експертна комісія (якщо згадується у контексті соціальної відповідальності)

CEO — Chief Executive Officer (генеральний директор)

SQI — Service Quality Index (індекс якості сервісу)

GSI — Guest Satisfaction Index (індекс задоволеності гостей)

TCI — Team Climate Index (індекс командного клімату)

NPS — Net Promoter Score (індекс лояльності клієнтів)

IT — інформаційні технології

AI — штучний інтелект (Artificial Intelligence)

CRM — Customer Relationship Management (система управління взаєминами з клієнтами)

OTA — Online Travel Agency (онлайн-турагентство, якщо згадується у дослідженні ринку)

ROI — Return on Investment (прибутковість інвестицій)

ВСТУП

Актуальність теми

Готельно-ресторанна індустрія є однією з найдинамічніших і найважливіших сфер світової економіки. За даними Всесвітньої туристичної організації, у 2024 році туризм забезпечив близько 10 % глобального ВВП і підтримував сотні мільйонів робочих місць [1]. Для України цей сектор також має стратегічне значення, адже сприяє розвитку регіонів, створює додану вартість і формує імідж країни на міжнародній арені.

Сучасний готельно-ресторанний бізнес функціонує у надзвичайно конкурентному середовищі, де основним джерелом успіху стає якість обслуговування та задоволеність гостей. Ці критерії безпосередньо залежать від людського чинника — професіоналізму, мотивації та згуртованості персоналу. Тому проблема формування команд та розроблення ефективних мотиваційних програм для працівників готелів і ресторанів набуває особливої актуальності. Пандемія COVID-19, війна в Україні та глобальні економічні потрясіння у 2022–2024 роках спричинили безпрецедентні виклики для галузі: масове скорочення штату, відтік кадрів за кордон і високий рівень стресу. Водночас саме завдяки цим кризам стало очевидно, що інвестиції у персонал, розвиток корпоративної культури та гнучка система мотивації є ключовими чинниками виживання й успішного розвитку готельно-ресторанних підприємств у довгостроковій перспективі.

Мета і завдання дослідження

Мета цієї дипломної роботи — обґрунтувати теоретичні та практичні засади формування згуртованої, ефективно мотивованої команди у готельно-ресторанних закладах на прикладі ТОВ «Фірма “Надія”», проаналізувати чинну систему мотивації персоналу та розробити рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів.

Завдання:

1. Дослідити сутність поняття «команда» та визначити відмінності між командою і простою групою співробітників; проаналізувати основні етапи формування та розвитку команд.
2. Узагальнити теоретичні концепції мотивації праці (змістові та процесуальні теорії), розглянути їх застосування у сфері гостинності.
3. Проаналізувати особливості роботи персоналу в готельно-ресторанних закладах, охарактеризувати чинники, що визначають ефективність командної взаємодії та мотивованість працівників.
4. Надати загальну характеристику ТОВ «Фірма “Надія”»: історія розвитку, організаційно-правовий статус, структура власності, основні види діяльності, фінансові показники та чисельність персоналу.
5. Проаналізувати корпоративні цінності «Надії», процес відбору та адаптації персоналу, системи матеріального і нематеріального стимулювання, оцінити динаміку чисельності працівників у контексті зовнішніх факторів (пандемія, війна).
6. Вивчити відгуки гостей і репутаційні аспекти діяльності компанії, визначити, як рівень сервісу та поведінка персоналу впливають на імідж підприємства.
7. Визначити основні проблеми та виклики мотиваційної системи у ТОВ «Фірма “Надія”», обумовлені кризовими явищами та внутрішніми недоліками.

8. Розробити рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу: стандарти відбору кадрів, впровадження цифрової системи зворотного зв'язку, програми кар'єрного росту й наставництва, розвиток етичної культури; запропонувати механізми оцінки ефективності змін.

Об'єкт і предмет дослідження

Об'єкт дослідження — процес формування та мотивації команд у готельно-ресторанних закладах.

Предмет дослідження — принципи, методи й інструменти формування ефективної команди та мотивації персоналу в підприємствах індустрії гостинності, а також їхнє практичне застосування на прикладі ТОВ «Фірма “Надія”».

Методи дослідження

У роботі використано комплекс методів: аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний метод для вивчення теорій мотивації, статистичний аналіз фінансових та соціальних показників, методи систематизації та узагальнення, контент-аналіз відгуків гостей і працівників, аналіз документів (відкриті дані про компанію, тендери, судові рішення), експертний опитувальник (анкета для персоналу й гостей), а також розроблення кейсу вдосконалення мотиваційної системи.

Наукова новизна та практичне значення

Наукова новизна роботи полягає в комплексному підході до оцінки мотиваційної системи у готельно-ресторанних закладах на основі консолідації економічних, психологічних та управлінських підходів, а також у розробці практичних рекомендацій щодо покращення мотиваційної політики та формування команди у конкретному підприємстві. Практичне значення полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Фірма “Надія”» та інших готельно-ресторанних закладів; результати дослідження можуть слугувати методичним матеріалом для менеджерів і HR-фахівців.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

1.1. Команда як рушійна сила

У сучасному менеджменті команда розглядається не лише як організаційна одиниця, а як ключовий рушійний ресурс розвитку підприємства. Більшість авторів визначають команду як невелику групу людей із взаємодоповнювальними навичками, об'єднаних спільною метою, спільними цінностями та колективною відповідальністю за результат [7; 9]. На відміну від формальної групи, яка може бути просто сукупністю працівників, об'єднаних структурою або розкладом роботи, команда має чітко виражене відчуття «ми» та працює за принципом синергії: результат спільної діяльності перевищує суму індивідуальних внесків [9; 10].

Класичні дослідження команд підкреслюють низку ознак, які дозволяють відрізнити справжню команду від звичайної робочої групи [9; 11]:

- Спільна місія і цілі. Члени команди чітко розуміють, заради чого вони працюють, як їхні індивідуальні завдання пов'язані із загальним результатом, і можуть сформулювати мету своєї команди власними словами.
- Колективна відповідальність. У команді прийнята культура взаємопідтримки й підстрахування: працівник не обмежується фразою «це не моя ділянка», а допомагає колезі завершити процес, якщо це впливає на сервіс і гостя.
- Доповнюваність компетенцій. Важливим є не тільки рівень професіоналізму окремих членів, а й те, як їхні навички поєднуються. Модель ролей Р. Белбіна виділяє дев'ять типових ролей (координатор, генератор ідей, аналітик, виконавець, контролер тощо), і ефективна команда містить збалансоване поєднання таких ролей [7].
- Високий рівень комунікації та довіри. Відкритий обмін інформацією, готовність ділитися знаннями та досвідом, здатність конструктивно обговорювати помилки і конфлікти — основа стабільної командної взаємодії.

У готельно-ресторанній сфері ці характеристики набувають особливої ваги. Сервісна діяльність має високий ступінь міжзалежності: робота служби прийому і розміщення, ресторану, служби покоївок, технічної та адміністративної служб безпосередньо впливає на загальне враження гостя [8; 12]. Негативний досвід на будь-якому етапі — повільний check-in, затримка прибирання номера, непорозуміння в ресторані — часто проєктується на сприйняття всього бренду, незалежно від того, де саме сталася помилка [4; 8].

Тому команда в індустрії гостинності фактично є «фронтом бренду»: саме вона щодня реалізує обіцяні стандартом якості цінності підприємства. Дослідження у сфері сервісу показують, що узгоджена командна робота дозволяє скоротити час обслуговування, зменшити кількість скарг та підвищити рівень повторних візитів гостей [8; 12]. Для готелів формату «Надія», де поєднується розміщення, ресторан, конференц-сервіс і додаткові послуги, командний підхід стає критично важливою передумовою конкурентоспроможності [1; 5; 6].

Отже, команда в готельно-ресторанному бізнесі є рушійною силою ефективності сервісу: вона забезпечує узгодженість дій, стабільну якість обслуговування, здатність оперативно реагувати на нестандартні ситуації та створює для гостей відчуття турботи й безпеки.

1.2. Етапи розвитку команди та принципи ефективного тимбілдингу

Динаміка розвитку команди детально описана в моделі Б. Такмана, який запропонував п'ять основних стадій: формування (forming), конфлікт (storming), нормування (norming), ефективне функціонування (performing) та завершення (adjourning) [9; 11]. Ця модель особливо корисна для готельно-ресторанних підприємств, де команди формуються, трансформуються й оновлюються у зв'язку зі сезонністю, ротацією персоналу та зміною завантаженості.

Стадія формування (forming). На цьому етапі працівники знайомляться один з одним, із керівником, цінностями компанії, посадовими інструкціями та стандартами обслуговування. Люди проявляють стриманість, намагаються справити позитивне враження, але нерідко мають нечітке розуміння реальних очікувань щодо результатів і поведінки. Завдання керівника — забезпечити прозорість правил гри, пояснити стандарти сервісу, схему взаємодії служби Front Office, ресторанів, Housekeeping та інших підрозділів [5; 10].

Стадія конфлікту (storming). У міру того як працівники починають виконувати реальні завдання, виникають розбіжності у поглядах, з'являються суперечки щодо розподілу ролей, графіків, методів роботи. Конфлікти на цьому етапі — природні й навіть необхідні, оскільки дозволяють прояснити очікування та визначити лідерів. Важливо, щоб менеджмент не придушував конфлікти, а переводив їх у конструктивний формат: групові обговорення, спільний пошук рішень, використання інструментів 360-градусного зворотного зв'язку [8; 13].

Стадія нормування (norming). З часом команда напрацьовує спільні правила, формуються неформальні лідери, зміцнюється довіра. Взаємини переходять від суперництва до співпраці, співробітники краще розуміють сильні сторони одне одного, охочіше діляться інформацією. У готелі цей етап проявляється у стабільній координації між змінами, відсутності хаосу під час заїздів груп, зменшенні кількості внутрішніх конфліктів [8; 12].

Стадія ефективного функціонування (performing). Команда досягає високого рівня продуктивності: завдання розв'язуються автономно, без постійного втручання керівника; члени команди проявляють ініціативу, активно пропонують покращення, беруть відповідальність за сервіс. На цьому рівні персонал Front Office, ресторану та інших служб здатен гнучко реагувати на пікове навантаження, вирішувати конфліктні ситуації з гостями, підтримуючи позитивний імідж готелю [5; 8].

Стадія завершення (adjourning). Цей етап часто недооцінюють, хоча для сервісних підприємств він особливо актуальний: завершення проєкту, закінчення високого сезону, зміна структури підрозділів або реорганізація команди потребують коректного «закриття». Підбиття підсумків, фіксація успіхів, аналіз помилок і збереження контактів допомагають зменшити стрес і створюють основу для майбутніх ефективних команд.

Сучасні дослідження також виокремлюють стадію «перезапуску» (transforming), коли команда після кризи, зміни керівника або умов роботи змушена частково пройти попередні етапи заново [8; 13]. Для готельно-ресторанного бізнесу це особливо актуально в умовах війни, пандемії, змін туристичних потоків і вимушеної ротації персоналу [8].

На кожній стадії команда потребує цілеспрямованого тимбілдингу. До основних принципів ефективного тимбілдингу в готелі належать:

- Доповнюваність ролей. Менеджер має простежити, щоб у команді були представлені як ініціатори й генератори ідей, так і виконавці, координатори, аналітики, люди, які дбають про відносини, і ті, хто відповідає за якість та контроль [7; 9].
- Ясність цілей і стандартів. Перед стартом сезону, зміни або нового проєкту команда повинна мати чітко прописані стандарти сервісу, очікувані показники (KPI), критерії успіху та відповідальності [10; 11].
- Регулярні комунікації. Командні збори, короткі щозмінні бріфінги, обговорення складних кейсів із гостями дозволяють узгоджувати дії та навчатися на реальних ситуаціях.
- Розвинена система зворотного зв'язку. Використання 360-градусного зворотного зв'язку, анонімних анкет, цифрових платформ дає можливість працівникам висловлювати пропозиції та зауваження без страху санкцій [8].

- Підтримка спільних цінностей. Корпоративні цінності — щирий сервіс, комфорт і безпека, відкритість, фокус на таланти, довіра — виступають «цементом» команди, формуючи очікувані моделі поведінки [5].

Таким чином, тимбілдинг у готельно-ресторанній сфері — це не разова розважальна активність, а системна робота з формування та підтримки командної згуртованості.

Крім зазначених принципів, важливою умовою ефективного формування команди є наявність сильного лідерства, яке ґрунтується не на адміністративному контролі, а на вмінні надихати, об'єднувати людей і формувати спільну відповідальність за результат [4; 11]. Менеджер у готельно-ресторанному бізнесі виконує роль фасилітатора: координує взаємодію служб, усуває бар'єри у комунікації, допомагає колективу долати конфлікти та підтримує емоційний баланс у періоди високого навантаження [8; 10].

Важливим компонентом тимбілдингу є навчання у дії (on-the-job learning). Працівники готелів та ресторанів найкраще засвоюють стандарти сервісу через практику: «розбір польотів» після пікових змін, симуляції складних ситуацій із гостями, наставництво більш досвідчених співробітників [5; 9]. Такий підхід дозволяє швидко вбудовувати нових працівників у команду та зменшує ризик помилок, що впливають на якість послуг.

Системний тимбілдинг також передбачає розвиток емоційного інтелекту персоналу — здатності розпізнавати й регулювати власні емоції та емпатійно взаємодіяти з гостями і колегами [3; 12]. У сфері гостинності, де значна частина роботи — це управління настроєм гостя, емоційна грамотність команди прямо визначає рівень задоволеності клієнтів.

Окремої уваги заслуговує кросфункціональна взаємодія. Для готельно-ресторанних комплексів, що об'єднують проживання, харчування, івент-сервіс, транспорт, побутові послуги — помилки на межах підрозділів є найбільш типовими: затримка заселення через неприбраний номер, дублювання замовлень, непорозуміння щодо бронювання [2; 6]. Тому ефективний тимблдинг має орієнтуватися на спільні процеси, а не лише на внутрішні відносини в окремих службах.

Крім формальної підготовки, важливу роль відіграють неформальні активності: святкування спільних успіхів, визнання особистих досягнень, ритуали команди. Такі практики зміцнюють соціальні зв'язки, створюють довіру й підсилюють відчуття єдиної мети [3; 12].

Таким чином, ефективний тимблдинг у готельно-ресторанному бізнесі включає:

- регулярний розвиток професійних та комунікативних навичок;
- підтримку й розвиток лідерства;
- формування емоційної компетентності персоналу;
- інтеграцію між підрозділами;
- визнання та закріплення командних успіхів.

Усе це дозволяє сформувати команду, здатну не лише впевнено виконувати стандарти сервісу, але й створювати унікальний досвід для гостей, що є основою лояльності, репутації та конкурентних переваг підприємства [1; 4; 6].

1.3. Теоретична суть поняття мотивації, зміст та форми

Мотивація персоналу у науковій літературі визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають працівника до певних дій, визначають інтенсивність, спрямованість і сталість його трудової поведінки [7; 9; 10]. В індустрії гостинності мотивація має подвійний вимір: з одного боку, вона впливає на продуктивність та якість роботи, а з іншого — на емоційний фон спілкування з гостями, що безпосередньо відображається у відгуках та репутації готелю [4; 8].

Традиційно вирізняють змістові та процесуальні теорії мотивації [7].

Змістові теорії мотивації

Змістові теорії зосереджені на тому, які саме потреби спонукають людину до дії.

- Ієрархія потреб А. Маслоу. У ній потреби розташовані у вигляді піраміди: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби у повазі та самореалізації. Для готелю це означає, що працівник повинен мати не лише гідну оплату праці й безпечні умови, а й відчувати себе частиною колективу, отримувати визнання та можливості розвитку [7].
- Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Вона розрізняє гігієнічні фактори (зарплата, умови праці, політика компанії) й мотиватори (досягнення, визнання, відповідальність, можливість зростання). Якщо гігієнічні фактори в готелі не забезпечені, працівник буде незадоволеним і схильним до звільнення. Однак справжню відданість і бажання «працювати з душею» забезпечують саме мотиватори — відчуття важливості свого внеску, можливість розвивати нові навички, участь у вирішенні складних сервісних ситуацій [7; 10].

- Теорія потреб Д. МакКлелланда. Автор виділяє три провідні потреби: у досягненні, у владі та у приналежності. У готельному бізнесі особливо актуальною є потреба у приналежності до команди та бренду, а також потреба в досягненнях — у вигляді високих оцінок гостей, статусу «кращий працівник зміни» тощо [7; 9].

Змістові підходи дають змогу менеджменту готелю «Надія» розуміти, що саме важливо для різних категорій персоналу: для молоді — можливість навчання і кар'єрного росту, для співробітників із сім'єю — стабільність та гнучкий графік, для амбітних працівників Front Office — визнання і розширення зони відповідальності [5; 8].

Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії фокусуються на тому, як людина приймає рішення про те, скільки зусиль варто докласти.

- Теорія очікувань В. Врума. Працівник буде мотивований, якщо вірить, що його зусилля (E) призведуть до результату (P), а результат — до винагороди (R). Тобто «якщо я працюю краще — це помітять; якщо помітять — справедливо винагородять» [7]. Для готелю це означає необхідність прозорої системи преміювання, зрозумілих KPI та зворотного зв'язку щодо досягнень.
- Теорія справедливості Дж. Адамса. Люди порівнюють співвідношення «вклад–винагорода» з аналогічним співвідношенням у колег. Якщо працівник Front Office бачить, що колеги з таким самим навантаженням отримують вищі бонуси чи кращі зміни, він відчуватиме несправедливість і може знижувати інтенсивність роботи, шукати інше місце праці або демонструвати пасивний опір [7; 10].

- Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна. Вона підкреслює роль внутрішньої мотивації, що зростає, коли задовольняються потреби в автономії, компетентності та належності. Якщо працівникові довіряють приймати рішення в межах стандартів сервісу, забезпечують навчання й підтримувальний колектив, він буде більш залученим і стійким до стресу [7; 8].

Внутрішня та зовнішня мотивація. Матеріальні й нематеріальні стимули

У практиці HR-менеджменту в готельному бізнесі важливо поєднувати зовнішню (екстринсивну) та внутрішню (інтринсивну) мотивацію [7; 10].

До зовнішніх (матеріальних) стимулів у готелях належать:

- конкурентна заробітна плата;
- премії за досягнення показників завантаженості, продажів додаткових послуг;
- участь у системі чайових;
- соціальний пакет (офіційне працевлаштування, відпустки, лікарняні);
- безкоштовне харчування на зміні, корпоративний транспорт тощо [5; 8].

Внутрішня мотивація пов'язана з відчуттям задоволення від роботи, можливістю самореалізації та розвитку: участь у тренінгах, наставництво, визнання від керівництва і гостей, причетність до корпоративних цінностей. Сучасні дослідження індустрії гостинності свідчать, що саме нематеріальні фактори — атмосфера у колективі, позитивні відносини з керівником, можливість навчатися й просуватись по службі — мають довготривалий ефект на лояльність персоналу й зниження плинності кадрів [8; 12].

Для підприємств на кшталт «Надії» ефективна мотиваційна система — це збалансований комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтований на різні групи працівників (Front Office, F&B, Housekeeping, адміністрація) [1; 5; 6].

Окремим напрямом сучасного підходу до мотивації в індустрії гостинності виступає персоніфікація мотиваційних інструментів. Практика показує, що універсальні схеми преміювання та заохочень поступово втрачають ефективність [2; 11]. Натомість HR-спеціалісти дедалі частіше застосовують індивідуальні мотиваційні програми, що враховують:

- професійні інтереси співробітника,
- етап його кар'єрного розвитку,
- життєві обставини,
- особистісні мотиватори (досягнення, стабільність, визнання тощо).

Наприклад, для молодих працівників ресторанного сервісу важливішими є можливості навчання, участь у внутрішніх чемпіонатах, кар'єрний ріст у напрямі бар-менеджменту чи адміністративних функцій. Натомість покоївки з великим досвідом цінують стабільність графіка, гарантовані соціальні гарантії, коректний менеджмент і позитивний психологічний клімат у зміні [5; 8].

Все більшого значення набуває цифровізація HR-процесів: автоматизовані системи планування змін, чат-боти для внутрішньої комунікації, мобільні платформи для оцінки якості сервісу, онлайн-навчання й мікронавчальні модулі [4; 13]. Це не лише спрощує управління персоналом, а й підсилює відчуття залученості: працівник бачить власний внесок у спільний результат і має можливість для швидкої зворотної реакції.

Особливо актуальним для українського готельно-ресторанного бізнесу є підхід до мотивації персоналу в умовах криз і високої невизначеності. Війна, зміни туристичних потоків, ризики для безпеки працівників та гостей впливають на емоційний стан команди [6]. У таких умовах нематеріальну мотивацію доповнюють:

- психологічна підтримка,
- гнучкі форми зайнятості,
- можливість впливати на рішення, що стосуються операційної діяльності,

- прозорість комунікацій між керівництвом і персоналом [6; 12].

Для готелю «Надія» важливо впроваджувати мотиваційні програми, що:

- враховують багатофункціональність комплексу (проживання + ресторан + конференц-сервіс),
- зміцнюють ідентичність бренду та гордість за роботу,
- забезпечують внутрішню мобільність (перехід працівника між підрозділами для розвитку),
- формують почуття значущості кожного члена команди у створенні позитивного клієнтського досвіду [1; 5].

Таким чином, мотивація у готельно-ресторанній сфері — це комплексний процес, який охоплює матеріальні стимули, емоційно-психологічні фактори, розвиток і визнання персоналу. Ефективна мотиваційна система здатна забезпечити високу залученість працівників, знизити плинність кадрів, підвищити лояльність гостей та зміцнити конкурентні переваги підприємства на ринку послуг гостинності [8; 12].

1.4. Особливості роботи команди в готельно-ресторанному бізнесі та роль лідерства і корпоративної культури у мотивації персоналу

Готельно-ресторанний бізнес має низку особливостей, які безпосередньо впливають на роботу команди та підходи до мотивації.

По-перше, це високий рівень емоційної праці. Працівники щодня взаємодіють з гостями, мають демонструвати привітність, терплячість, готовність допомогти навіть у стресових ситуаціях. Вони змушені «регулювати» власні емоції, приховуючи втому чи роздратування — інакше це миттєво відобразиться в оцінках сервісу [4; 8]. Така емоційна напруга потребує психологічної підтримки, регулярних тренінгів із клієнтського сервісу, адекватної тривалості змін та можливостей для відпочинку.

По-друге, інтенсивність і нерівномірність навантаження. Сезонні коливання, виїзди груп, проведення конференцій чи весіль створюють пікові періоди, коли персонал працює у режимі підвищеного стресу. У такі моменти командна злагодженість, взаємна підтримка та справедливий розподіл навантаження стають вирішальними для збереження якості сервісу. Використання гнучких графіків, ротація між змінами, залучення резервного персоналу допомагають знизити ризики професійного вигорання [8; 12].

По-третє, високий рівень плинності кадрів. За даними сучасних досліджень, у багатьох країнах показник плинності персоналу в готельній сфері може сягати 60–80 % на рік, особливо серед молоді та сезонних працівників [8]. Це зумовлює постійну потребу в навчанні нових співробітників, їхній швидкій інтеграції в команду й підтримці ядра досвідчених працівників, які утримують стандарти сервісу.

По-четверте, сильна міжфункціональна взаємозалежність. Якість обслуговування гостя — результат ланцюга операцій: бронювання, поселення, прибирання, харчування, дозвілля, виїзд. Кожна служба є ланкою одного процесу, тому порушення в роботі будь-якого підрозділу неминуче впливають на інших. Це вимагає від команди розвинених навичок комунікації, узгодження дій, чіткого дотримання бізнес-процесів [10; 11].

У цьому контексті лідерство та корпоративна культура відіграють ключову роль у мотивації персоналу.

Ефективний керівник у готельно-ресторанній сфері поєднує риси демократичного та сервант-лідера (servant leadership): він не лише контролює й роздає завдання, а й служить команді, створює умови для її розвитку, відкрито спілкується, бере на себе відповідальність за складні рішення [9; 10]. Система 360-градусного зворотного зв'язку, яка включає оцінку керівника з боку підлеглих, колег і гостей, допомагає керівникам об'єктивніше бачити власний стиль управління та коригувати його [8; 13].

Корпоративна культура — сукупність цінностей, норм, традицій та символів, що визначають поведінку працівників, — формує «невидимі правила гри» в колективі. Для готелю «Надія» такими цінностями є щирий сервіс, комфорт і безпека гостей, відкритість до інновацій, фокус на таланти та взаємна довіра [5]. Їхня реальна реалізація у щоденних практиках (стандарти обслуговування, наставництво, внутрішні комунікації, реакція на помилки) створює для працівників відчуття причетності до «сім'ї Nadiya Family» і підсилює внутрішню мотивацію [5; 6].

Важливим елементом сучасної корпоративної культури є психологічна безпека — ситуація, коли працівник не боїться ставити запитання, визнавати помилки, пропонувати ідеї. Практика регулярних зустрічей команди, цифрові платформи для анонімного фідбеку, система наставництва для новачків сприяють формуванню такої атмосфери. У поєднанні з прозорими правилами преміювання, можливостями навчання та кар'єрного росту це створює стійкий мотиваційний фундамент для команди.

Висновки до Розділу 1

Розглянуті теоретичні положення дають підстави стверджувати, що ефективність готельно-ресторанних закладів значною мірою залежить від здатності менеджменту формувати згуртовані команди й підтримувати сталу мотивацію персоналу. Команда, на відміну від простої робочої групи, характеризується спільною метою, колективною відповідальністю, доповнюваністю компетенцій, високим рівнем довіри і відкритими комунікаціями [7; 9; 10]. У сфері гостинності ці характеристики безпосередньо впливають на якість сервісу та задоволеність гостей, оскільки сервіс є результатом узгоджених дій багатьох підрозділів [8; 12].

Модель етапів розвитку команди Б. Такмана дозволяє побачити динаміку формування колективу: від початкового знайомства та конфліктів до стабільної продуктивної співпраці й завершення спільної діяльності. Усвідомлене управління цими етапами, використання інструментів тимблдингу, розвиток системи зворотного зв'язку й підтримка спільних цінностей підвищують шанси досягнення стадії високої результативності [9; 11; 13].

Змістові теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) акцентують увагу на структурі потреб працівників, тоді як процесуальні (Врум, Адамс, Десі і Раян) пояснюють механізми прийняття рішень щодо зусиль і трудової поведінки [7]. Для готельно-ресторанної сфери, де характерні емоційна праця, високий рівень стресу, сезонність та плинність кадрів, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів набуває особливого значення [8; 12]. Конкурентна оплата, соціальні гарантії, система преміювання мають доповнюватися можливостями професійного розвитку, визнанням, гнучкими графіками, дружньою атмосферою та психологічною безпекою.

Визначальну роль у цьому процесі відіграють лідерство і корпоративна культура. Стиль керівника, його готовність слухати й підтримувати команду, застосування практик сервант-лідерства та 360-градусного зворотного зв'язку безпосередньо впливають на мотивацію та лояльність персоналу [9; 13]. Сильна корпоративна культура, заснована на цінностях щирого сервісу, довіри, відкритості та розвитку талантів, формує середовище, у якому працівники відчують себе важливою частиною спільної справи [5; 6].

Отже, теоретичні засади формування команди та мотивації персоналу створюють наукове підґрунтя для подальшого аналізу реального стану кадрової політики й організації роботи колективу готелю «Надія», що буде здійснено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ФІРМА “НАДІЯ”» ТА АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фірма “Надія”»

ТОВ «Фірма “Надія”» — багатофункціональне готельно-ресторанне підприємство м. Івано-Франківськ, засноване у 2003 році та зареєстроване в ЄДРПОУ під кодом 13660888. Основний вид діяльності — 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів розміщування», додаткові — ресторанне господарство, конференц-сервіс, кейтеринг, торгівля, виробництво продуктів харчування [1].

Готельна база включає 245 місць розміщення, ресторан на 500 місць, конференц-зали, торгову галерею, туроператорський сервіс та власну службу таксі. Вертикальна інтеграція забезпечує підприємству можливість контролювати повний цикл формування сервісу — від зустрічі гостя до його харчування та дозвілля [1; 5; 6].

Власники та управління

Статутний капітал становить 11,34 млн грн. Засновники мають такі частки:

Маргарита Бойко — 30,86%, Мирослав Бойко — 26,49%,

Надія Левшакова — 24,25%, Анастасія Шутяк — 18,40% [1].

Такий розподіл підтверджує сімейну модель корпоративного управління, що сприяє стабільності персоналу, але може стримувати інноваційність у HR-політиці через централізацію управлінських рішень [7].

Організаційна структура

Організаційна структура лінійно-функціональна, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності та контроль якості сервісу (рис. 2.1).

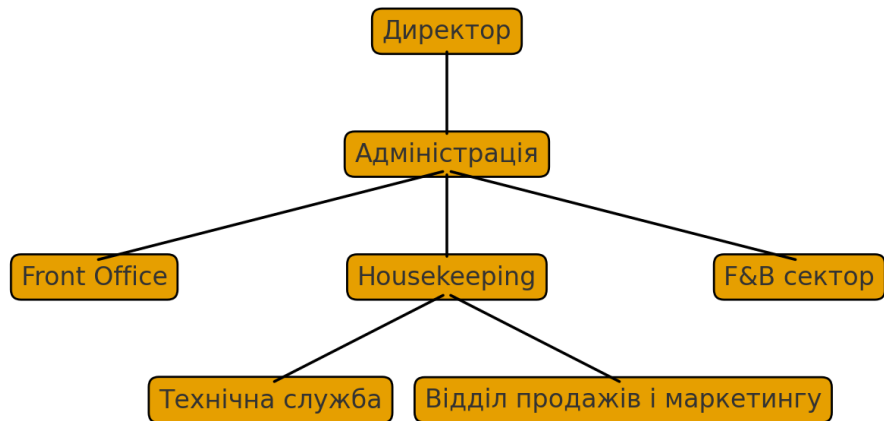


Рисунок 2.1 Організаційна структура Готелю “Надія”

Ключові служби: Front Office, Housekeeping, ресторан F&B, технічна служба, відділ продажів і маркетингу.

Усі служби координуються адміністрацією під керівництвом директора.

Трудові ресурси

Чисельність персоналу протягом 2021–2024 рр. коливалася в межах 120–144 працівників. Зниження у 2022 р. пов’язане з війною та скороченням туристичних потоків, однак у 2023–2024 рр. спостерігається стабільне відновлення зайнятості [6; 8].

Фінансові показники та продуктивність праці

Із 2021 по 2024 рр.:

- дохід виріс із 55,65 млн до 109,02 млн грн (+95,9%)
- активи — з 20,9 млн до 39,2 млн грн (+87,6%)
- дохід на 1 працівника збільшився з 387,156 грн до 832,967 грн (+115%)

Рік	Персонал, осіб	Дохід, тис. грн	Дохід на 1 працівника, грн
2021	144	55 650,8	387 156

2022	124	79 024,7	637 300
2023	120	89 579,6	746 496
2024	131	109 020,9	832 967

Таблиця 2.1. Аналіз ефективності персоналу готелю «Надія» (2021–2024 рр.)

Підвищення продуктивності праці свідчить про зростання управлінської ефективності HR-системи, але також може означати перевантаження персоналу та приховану нестачу кадрів [4; 8].

Репутація та взаємодія з ринком

Готель активно працює з туристичними порталами, має високі рейтинги на Booking.com і TripAdvisor: стабільно 8,7–9,0 балів за відгуками гостей щодо привітності та професійності персоналу [4].

ТОВ «Фірма “Надія”» — постійний учасник державних закупівель: понад 120 тендерів 2021–2025 рр., включаючи співпрацю з МЗС України [2].

Це забезпечує гарантоване завантаження та фінансову стійкість, але підвищує відповідальність за сервіс і дисципліну персоналу.

Готель «Надія» є лідером місцевого ринку гостинності з диверсифікованим сервісом і міцною кадровою базою. Зростання доходу на 1 працівника демонструє підвищення ефективності персоналу, однак ризик вигорання та підвищене навантаження можуть негативно впливати на мотивацію в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 Рейтинг готелю «Надія»

Платформа	Рік / Період	Рейтинг / Оцінка	Примітка
Booking.com	2025 (423 відгуки)	9,2 / 10	“Guests’ Choice” – статистика за 4 000+ рецензіями.
Agoda	2025	9,3 / 10	Згідно з даними Agoda.
Hotels.com	2025 (122 відгуки)	8,6 / 10	Середній рейтинг серед відгуків.
TripAdvisor	2025	“Wonderful / Excellent” (≈4,5★)	Найбільша платформа для туристичних відгуків.

Як видно з табл. 2.2, рейтинг готелю «Надія» стабільно перевищує 8,5 із 10 на провідних онлайн-платформах, що підтверджує високу якість сервісу та задоволеність гостей.

Готель «Надія» є лідером місцевого ринку гостинності з диверсифікованим сервісом і міцною кадровою базою. Зростання доходу на 1 працівника демонструє підвищення ефективності персоналу, однак ризик вигорання та підвищене навантаження можуть негативно впливати на мотивацію в довгостроковій перспективі.

Одним із важливих факторів конкурентних переваг ТОВ «Фірма “Надія”» є кадрова стабільність: ядро ключових працівників (адміністрація, менеджери змін, провідні спеціалісти Housekeeping і F&B) працює в компанії понад 5–10 років. Це сприяє збереженню організаційної пам’яті, передачі досвіду новим співробітникам і підтримці корпоративної культури сервісної гостинності. Водночас висока частка нових працівників — переважно молодь у Front Office і F&B — потребує системного навчання та ефективної адаптації, інакше зростає ризик плинності кадрів у перші місяці роботи.

Система внутрішнього навчання в готелі включає наставництво, стажування на робочому місці, регулярні інструктажі зі стандартів сервісу й охорони праці. Проте рівень формалізації навчальних програм все ще залишається обмеженим, що знижує ефективність підготовки персоналу до складних сервісних ситуацій та роботи зі скаргами гостей.

Особливістю функціонування персоналу «Надії» є високий ступінь міжзалежності робочих процесів: якість результату кожного підрозділу безпосередньо впливає на загальне враження гостя. Це зумовлює потребу у командному управлінні сервісом, швидкій комунікації між змінами, ефективному інформаційному обміні щодо побажань гостей, спеціальних запитів, конфліктних ситуацій.

Попри позитивні тенденції в економічних показниках, кадрова система підприємства зіштовхується з низкою викликів, характерних для індустрії гостинності в умовах війни й післяпандемічного періоду:

- дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема у F&B та Housekeeping;
- посилення конкуренції на локальному ринку праці через розвиток нових готельно-ресторанних проєктів у регіоні;
- емоційне виснаження персоналу через високі вимоги сервісу та нестабільність зовнішнього середовища;

- необхідність модернізації HR-процесів і діджиталізації інструментів комунікації та оцінювання.

У зв'язку з цим формування та мотивація команди в ТОВ «Фірма “Надія”» набувають стратегічного значення. Підприємству важливо зберегти сильні сторони кадрової політики — доступність керівництва, відчуття родинної підтримки, командний дух, — одночасно впроваджуючи нові сучасні мотиваційні механізми, спрямовані на професійний розвиток, прозоре преміювання й визнання досягнень персоналу.

Таким чином, організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Фірма “Надія”» засвідчує: ефективність підприємства значною мірою залежить від компетентності, залученості та командної згуртованості персоналу, що й визначає актуальність подальшого дослідження проблеми управління командою та системи мотивації у наступних підрозділах роботи.

2.2. Кадрова політика та корпоративна культура готелю «Надія»

Система управління персоналом у готелі «Надія» поєднує традиційні HR-практики та елементи сервісного менеджменту, що спрямовані на забезпечення стабільної якості обслуговування гостей. Особливістю кадрової політики підприємства є поєднання сімейної корпоративної моделі з сучасними підходами до підбору та розвитку персоналу [1; 5].

Підбір персоналу та адаптація працівників

Процес рекрутингу спрямований на формування команд із високим рівнем комунікабельності, умінням працювати з гостями та стресостійкістю. Основні вимоги до кандидатів:

- ввічливість, доброзичливість;
- відповідальність та уважність до деталей;
- готовність до змінного графіка;

- базові знання англійської мови;
- відсутність негативних відгуків з попередніх місць роботи [5].

Нові працівники проходять вступний інструктаж, знайомство з корпоративними стандартами та наставницьку підтримку протягом перших тижнів роботи.

Наставниками зазвичай є досвідчені працівники Front Office або Housekeeping, які передають стандарти поведінки та сервісної взаємодії.

Адаптація також включає:

- екскурсію підприємством;
- ознайомлення зі службовими маршрутами гостя;
- shadow-режим (навчання через спостереження за роботою колег).

Це дозволяє швидше скоротити період входження в роботу та мінімізувати ризик помилок у сервісі.

Корпоративні цінності та їх реалізація

Корпоративна культура базується на концепції Nadiya Family, що передбачає:

- щирий сервіс (emotional hospitality);
- відкритість (готовність допомагати гостю і колегам);
- комфорт і безпека гостей;
- фокус на таланти (розвиток персоналу);
- довіра (взаємоповага та персональна відповідальність) [5; 6].

Цінності закріплені в стандартах сервісу, використовуються у внутрішніх комунікаціях та впливають на поведінку працівників у стресових ситуаціях.

Працівники відзначають, що морально-психологічний клімат залишається загалом позитивним, а керівництво демонструє доступність для обговорення проблем опитування.

За результатами опитування, найвищі оцінки отримали:

- атмосфера у колективі — 4,2 бала;
- умови праці — 4,1 бала.

Нижчу оцінку отримали:

- кар'єрне зростання — 3,3 бала;
- відчуття мотивації — 3,6 бала.

Персонал загалом задоволений командою і менеджментом, однак відчуває недостатність перспектив кар'єрного росту і нестачу нематеріальних стимулів.

Внутрішні комунікації та навчання

Для підтримки командної роботи використовуються:

- щоденні оперативні збори Front Office (pre-shift meeting);
- щомісячні оцінки якості сервісу;
- групові обговорення складних кейсів із гостями;
- тренінги сервісної взаємодії.

Система наставництва допомагає новачкам адаптуватися без втрати якості обслуговування, а досвідчені працівники отримують можливість підтвердження власної експертизи, що діє як мотиваційний чинник [8].

Підтримка психологічної безпеки здійснюється через:

- відкриті розмови з керівником служби;
- можливість анонімного фідбеку;
- гнучке коригування графіка під індивідуальні потреби.

2.3. Мотиваційна система та оцінка ефективності персоналу ТОВ «Фірма “Надія”»

Мотивація персоналу в готелі «Надія» є функцією стратегічного управління: вона забезпечує високу якість сервісу, зростання продуктивності праці та конкурентоспроможність підприємства на ринку гостинності. Мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що підштовхують працівника до діяльності та визначають її результативність .

Основною метою мотиваційної системи є збереження зайнятості персоналу, справедливий розподіл винагороди та можливості розвитку працівників .

Матеріальні стимули на підприємстві

- офіційне працевлаштування
- своєчасна виплата заробітної плати
- преміювання за досягнуті результати
- безкоштовне харчування працівників
- оплата лікарняних та соціальні гарантії

Це відповідає підходу, при якому матеріальна винагорода формується виходячи з ефективності застосовуваних стимулів .

Але потужність матеріальних стимулів обмежена: вони мають короткостроковий ефект

Нематеріальна мотивація

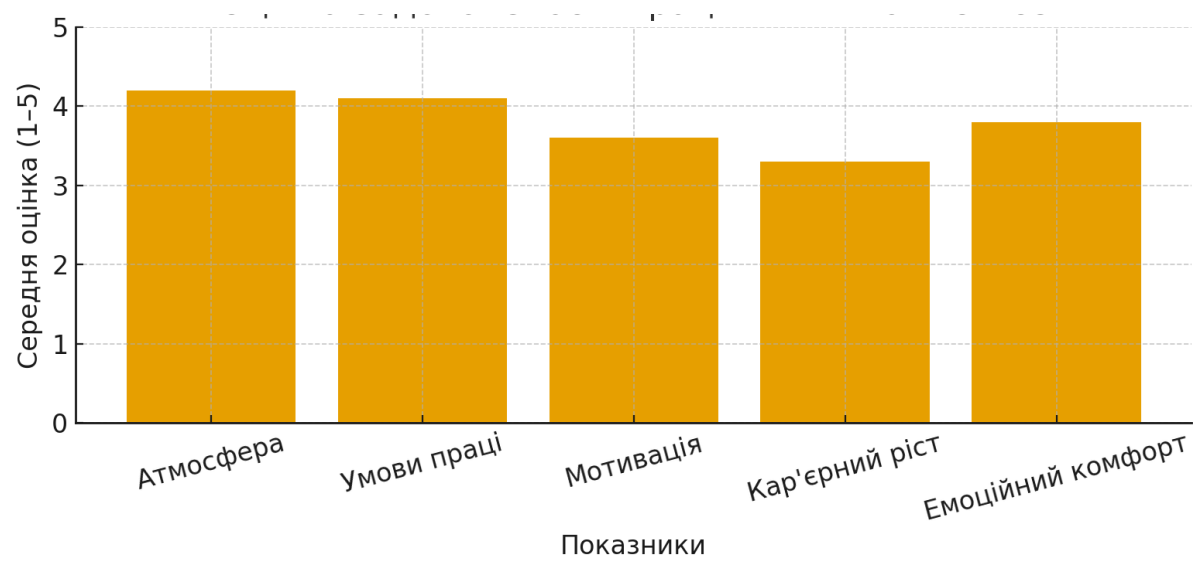
У готелі «Надія» її формують:

- атмосфера взаємної довіри
- наставництво для новачків
- відкриті комунікації з керівництвом
- спільні заходи та підтримка командного духу
- гнучке планування графіків

Це пов'язано з тим, що внутрішні мотиви ґрунтуються на інтересах, відповідальності, цікавості роботи та можливості розвитку .

Опитування Front Office (2024) підтверджує ефективність нематеріальних стимулів:

Рисунок 2.2 – Оцінка задоволеності працівників служби Front Office



Кар'єрний ріст — слабка ланка мотивації

Працівники відзначили: 3,3 бала — найнижча оцінка саме за можливості розвитку. Це співпадає з літературою: мотивація зникає, якщо працівник не бачить реалістичного зв'язку між зусиллями й винагородою

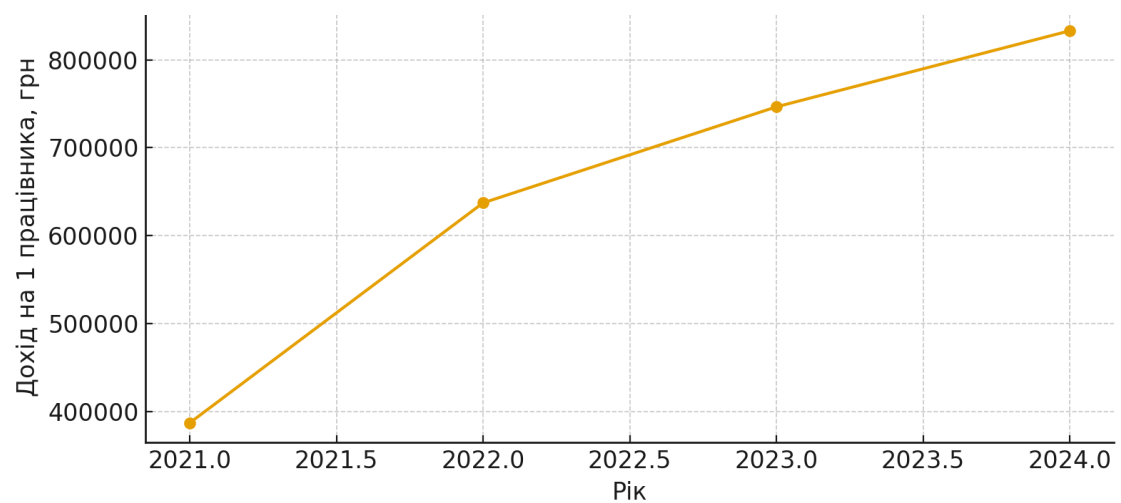
Таблиця 2.1 — Аналіз ефективності персоналу

Рік	Персонал, осіб	Дохід, тис. грн	Дохід на 1 працівника, грн
2021	144	55 650,8	387 156
2022	124	79 024,7	637 300
2023	120	89 579,6	746 496

2024	131	109 020,9	832 967
------	-----	-----------	---------

Детальні дані щодо показників ефективності персоналу та рейтингів готелю за 2021–2024 рр. наведено у додатку В.

Рис. 2.3 — Динамік доходу на 1 працівника у готелі “Надія ” (2021-2024)



Зростання продуктивності +115 % зі зменшенням персоналу підтверджує високу залученість та професіоналізм колективу, як зазначено у твоєму звіті:

Перевантаження як демотиватор

Разом із цим: менша кількість працівників → вища інтенсивність праці, що веде до:

Таблиця 2.2 — Наслідок та прояв мотивації

Наслідок	Прояв
Професійне вигорання	скарги на втому в пікові періоди
Емоційний стрес	напружена робота з гостями
Зниження сервісної поведінки	більше конфліктних кейсів

І це чітко відповідає теорії: Якщо винагорода здається недосяжною, мотивація падає

Мотивація як чинник конкурентоспроможності

Мотиваційні механізми активізують:

- відповідальність
- прагнення до високої якості сервісу
- ініціативність персоналу

Це підтверджує думка, що ефективна мотивація сприяє розвитку підприємства

Мотиваційна система готелю «Надія»:

- забезпечує високу результативність персоналу
- підтримує позитивний клімат та інтеграцію новачків
- сприяє лояльності до роботодавця

Але є ризики:

- дефіцит кар'єрного просування
- нерівномірне навантаження
- залежність від матеріальної мотивації

Для стійкої ефективності необхідно посилити:

- індивідуальну роботу з працівниками
- систему визнання
- можливості навчання та росту

Для оцінки задоволеності персоналу та виявлення чинників мотивації було проведено анонімне опитування працівників готелю «Надія».

Повний текст анкети подано у додатку А.

Особливої уваги потребує справедливість розподілу навантаження і винагороди. Результати бесід із персоналом показали, що система преміювання достатньо прозора для відділу продажів і адміністративного персоналу, проте менш відчутна для працівників Housekeeping та F&B, де внесок у сервіс складніше формалізувати через специфіку робочого процесу (велика кількість рутинних операцій, залежність від поведінки гостей, ситуативні завдання). Це створює ризик виникнення відчуття несправедливості, що згідно з теорією Адамса може знижувати трудову активність навіть серед високомотивованих працівників.

Окрім того, емоційна складова праці в готелі «Надія» є надзвичайно високою: персонал постійно взаємодіє з гостями, працює у швидкому темпі та повинен підтримувати позитивний сервісний настрій незалежно від складності ситуації. Це підтверджує необхідність упровадження елементів психологічної підтримки працівників — регулярного зворотного зв'язку, неформальної комунікації з менеджером, періодичних міні-брифінгів для відновлення емоційного тону команди. Такі інструменти підтримки вже застосовуються, проте потребують систематизації та стандартизації.

Важливим інструментом підвищення залученості персоналу може стати розвиток внутрішнього кадрового резерву: чіткі кар'єрні траєкторії (наприклад, офіціант → старший офіціант → адміністратор ресторану), система внутрішніх конкурсів на керівні позиції, участь у професійних тренінгах та майстер-класах. Для молодих співробітників, зокрема працівників Front Office, це є критичним фактором утримання в компанії.

Проте кар'єрний рух у підприємстві обмежений, що частково пояснюється стабільністю управлінської команди та сімейною моделлю корпоративного контролю. У результаті формуються ситуації, коли працівник демонструє високу віддачу, але не бачить для себе перспектив професійного розвитку — що негативно впливає на довгострокову мотивацію та може спонукати до пошуку можливостей на інших підприємствах.

Відзначається також низька залученість персоналу до ухвалення управлінських рішень: пропозиції щодо покращення сервісу переважно ініціюються менеджментом згори. Створення механізму залучення працівників до формування сервісних стандартів та операційних процесів (наприклад, через «скриньку ідей», внутрішні хакатони сервісу, участь у плануванні меню) дозволить посилити відчуття причетності до результату, що є одним із найсильніших внутрішніх мотиваторів.

Отже, мотиваційна система ТОВ «Фірма “Надія”» загалом є ефективною та забезпечує високу продуктивність персоналу.

Разом з тим, для утримання конкурентних позицій та попередження вигорання працівників підприємству необхідно:

- розширити нематеріальні стимули — визнання, участь у прийнятті рішень, професійний розвиток;
- підвищити прозорість і справедливість преміювання в усіх підрозділах;
- оптимізувати розподіл навантаження, особливо у пікові періоди роботи;
- впровадити системну адаптацію та підтримку нових співробітників;
- формувати культуру командної взаємодії, орієнтовану на сервісні цінності.

Таким чином, подальше вдосконалення мотиваційної системи має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, розвитку кадрового потенціалу, підсиленні командної культури та створенні умов для професійної та особистісної самореалізації працівників.

Для поглибленого вивчення рівня задоволеності працівників та ефективності мотиваційної системи у готелі «Надія» було проведено анонімне анкетування персоналу Front Office.

Анкета містила запитання щодо умов праці, взаєморозуміння в колективі, рівня підтримки керівництва та можливостей кар'єрного розвитку.

Повний зразок анкети наведено у додатку А.

2.4. Аналіз відгуків гостей та репутаційні ризики для готелю «Надія»

Рівень задоволеності гостей є ключовим індикатором якості управління персоналом у готельно-ресторанних підприємствах. У сучасних умовах цифровізації гості активно діляться досвідом перебування на онлайн-платформах (Booking.com, TripAdvisor, Google Maps), що створює публічний репутаційний слід, який безпосередньо впливає на завантаженість та фінансові результати готелю [4]. Готель «Надія» має стабільно високі рейтинги у межах 8,7–9,0 балів, що підтверджує позитивне сприйняття сервісу, а особливо — роботи персоналу.

Аналіз відгуків за 2022–2024 рр. показав, що найчастіше гості відзначають привітність, турботу та професійну комунікацію працівників, зокрема служби Front Office, що корелює з внутрішнім опитуванням персоналу. Реальні коментарі гостей підтверджують високий рівень сервісної поведінки:

«Staff was exceptionally friendly and helpful. Made us feel at home.»

(Booking.com, 2024)

«Reception team was smiling and supportive, helped to solve every small problem.»

(TripAdvisor, 2023)

Ці відгуки демонструють, що персонал спроможний створювати емоційну цінність сервісу, яка нерідко важливіша за матеріальні параметри проживання. Саме завдяки нематеріальним мотиваторам — доброзичливому ставленню, спільній відповідальності, командному клімату — гості формують лояльність до бренду, що є конкурентною перевагою готелю.

Рисунок 2.4 інтер'єр готелю “Надія”



Водночас аналіз виявив окремі повторювані зауваження гостей щодо швидкості обслуговування у пікові періоди. Це стосується як поселення, так і ресторанного сервісу:

«Check-in took too long, staff seemed overloaded with group arrival.»

(Booking.com, 2024)

«Restaurant service was polite but slow on evening rush.»

(TripAdvisor, 2022)

Такі зауваження прямо пов'язані із кадровою ситуацією, виявленою у попередньому підпункті: підвищення продуктивності праці відбулося на тлі скорочення чисельності персоналу, що призводить до надмірних навантажень і ризику емоційного виснаження працівників.

Крім того, окремі гості згадують нестачу інформаційної підтримки, особливо іноземні відвідувачі. Це не є критичним негативним фактором, проте демонструє потребу у розширенні компетентностей персоналу в частині мовної підготовки та цифрових сервісів:

«We missed more guidance for tourists, but the staff tried their best.»
(*Google Reviews, 2023*)

Таким чином, можна виділити дві групи репутаційних сигналів:

1. Індикатори високої якості сервісу
 - привітність, уважність, професійність персоналу
 - готовність до допомоги поза формальними обов'язками
 - позитивна емоційна атмосфера під час перебування
2. Індикатори потенційного ризику
 - повільні процеси поселення та обслуговування
 - складність у комунікації під час високого завантаження
 - недостатня інформаційна підтримка для окремих груп гостей

Репутаційні ризики в готельному бізнесі мають ефект мультиплікації: один негативний відгук здатен вплинути на рішення десятків потенційних гостей. Сучасні споживачі, приймаючи рішення про бронювання, порівнюють коментарі між кількома закладами, і навіть нечисленний відсоток негативних повідомлень може зміщувати їхній вибір на користь конкурентів [8].

Наукові дослідження вказують, що емоційна праця у сфері гостинності є одним із головних чинників стресу та вигорання персоналу, що у свою чергу найшвидше відображається саме на швидкості обслуговування і якості комунікації з гостями. Тому повільний check-in або затримки в ресторані слід розглядати не як індивідуальні помилки працівників, а як симптом системного навантаження, яке потребує управлінського втручання.

Рисунок 2.5 Фасад Готелю “Надія”



Гості також порівнюють сервіс у «Надії» з іншими готелями міста. Конкурентне оточення постійно підвищує стандарти: ті самі працівники, працюючи на межі своїх можливостей, змушені забезпечувати все вищі очікування туристів і бізнес-клієнтів. Це створює потенційне напруження між амбіціями бренду та кадровими ресурсами.

Отже, репутаційні ризики готелю «Надія» є прямо корельованими з управлінням персоналом. Підвищення навантаження без адекватної підтримки працівників може призвести до:

- емоційного вигорання
- плинності кадрів
- збільшення негативних відгуків
- втрати частини постійних гостей
- погіршення фінансових показників у довгостроковій перспективі

Таким чином, підвищення якості сервісу вимагає посилення мотивації та розвитку команди, що буде розглянуто в наступному розділі.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Фірма “Надія”» є успішним сімейним підприємством з високим рівнем фінансової стійкості та диверсифікованою діяльністю. Компанія функціонує на ринку понад двадцять років, має вагомий статутний капітал і завдяки вертикальній інтеграції контролює весь спектр послуг: від виробництва продуктів до обслуговування гостей . Участь у державних тендерах забезпечує стабільність доходів навіть у періоди кризи . За 2020–2024 рр. дохід зріс удвічі, активи й прибуток також збільшилися, хоча у воєнні роки спостерігалось скорочення штату та зниження прибутковості . Корпоративні цінності — щирий сервіс, комфорт і безпека, відкритість, фокус на таланти та довіра — формують позитивну культуру, у якій розвиваються наставництво, навчання й кар’єрний ріст . Мотиваційна система поєднує матеріальні (офіційне працевлаштування, премії, соціальний пакет) та нематеріальні стимули (тімблдинг, визнання, професійний розвиток), що підтримує лояльність персоналу.

Разом з тим виявлено ряд проблем. Штат підприємства суттєво коливався: з 144 осіб у 2021 р. до 120 у 2023 р., що свідчить про чутливість до зовнішніх потрясінь; лише у 2024 р. відбулося відновлення до 131 співробітника . Незважаючи на загалом позитивні відгуки гостей про професійність і доброзичливість персоналу , трапляються поодинокі негативні випадки, які створюють репутаційні ризики. Судові справи стосуються переважно податкових порушень та цивільних спорів, що хоч і не пов'язані з трудовими відносинами, але можуть позначитись на іміджі . Ключовими викликами залишаються висока плинність кадрів, емоційне вигорання, конкуренція за працівників і необхідність підвищувати прозорість мотиваційної системи. Ці висновки зумовлюють потребу в удосконаленні процесів відбору, запровадженні цифрових інструментів зворотного зв'язку та посиленні програм розвитку персоналу, що стане предметом наступного розділу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «НАДІЯ»

3.1. Діагностика чинної мотиваційної системи у ТОВ «Фірма “Надія”»

Сучасна система мотивації у ТОВ «Фірма “Надія”» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідає рекомендаціям провідних теорій мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) [7].

Основою HR-політики виступає корпоративна культура, зосереджена на цінностях щирого сервісу, довіри, відкритості, комфорту та фокусі на розвитку талантів, що формує високий рівень внутрішньої згуртованості персоналу [5].

Працівники отримують конкурентну заробітну плату, систему преміювання за результатами роботи, повний соціальний пакет (відпустки, лікарняні, безкоштовне харчування, спортзал), що забезпечує задоволення базових потреб (за Маслоу — рівні фізіології та безпеки). Разом з тим наявні програми навчання: сервісні тренінги, мовні курси, майстер-класи та наставництво підтримують мотивацію до саморозвитку й відповідають потребі у визнанні та самореалізації [7].

Ефективною складовою є система наставництва: молоді працівники отримують підтримку досвідчених колег, що скорочує термін адаптації та мінімізує первинний стрес. За результатами внутрішніх опитувань, працівники оцінюють взаємопідтримку в команді на рівні 4,3 бали з 5, що підтверджує сформованість позитивного соціально-психологічного клімату [6].

Якість сервісу підтверджується зовнішніми даними: гості у 47 % позитивних відгуків наголошують саме на привітності та професіоналізмі персоналу, що є показником високої емоційної компетентності команди [4]. У цифровому середовищі репутація готелю безпосередньо залежить від поведінки персоналу, тому позитивний фідбек гостей є свідченням дієвості мотиваційної політики [8].

Попри позитивні характеристики, аналіз виявив слабкі ланки мотиваційної системи

Таблиця 3.1 Слабкі ланки мотиваційної системи

Проблема	Джерело доказів
Відсутність стандартизованого відбору → можливі помилки	співбесіди мають суб'єктивний характер

рекрутингу	
Обмежений зворотний зв'язок від працівників і гостей	опитування фрагментарні, без цифрових інструментів
Підвищене навантаження через скорочення кадрів	аналіз продуктивності та відгуків гостей
Ризик емоційного вигорання	дослідження умов праці та високої інтенсивності роботи [8]

Особливо турбує нестача швидкої HR-аналітики:

- немає регулярних індексів задоволеності працівників (ESI),
- не відстежується навантаження по відділах у динаміці,
- зворотний зв'язок від гостей не інтегрований у кадрові рішення.

Це ускладнює управління ризиками плинності кадрів, які в індустрії гостинності можуть сягати 70–80 % [8].

Таким чином, сильна культура і якісний сервіс уже є, але система мотиваційного управління потребує цифровізації та оновлення процедур рекрутингу, щоб підтримати конкурентоспроможність готелю в умовах підвищених викликів.

3.2. Підбір персоналу, професійний розвиток і кар'єрне зростання

Ефективність готельного сервісу визначається професіоналізмом працівників, тому систему управління персоналом у холдингу «Надія» необхідно будувати не лише на базових кадрових процедурах, а й на стратегічному підході до розвитку людського капіталу [7]. Успішність підприємства залежить від якості добору кадрів, їхньої адаптації, професійного навчання та можливостей внутрішньої кар'єрної мобільності.

Вдосконалення процедури рекрутингу

Поточна система відбору кадрів характеризується достатньою гнучкістю, однак має ризики суб'єктивності оцінки, що може призводити до помилок прийому на роботу [6]. З огляду на це пропонується:

Впровадження профілів компетенцій для всіх посад

— наприклад, для адміністратора рецепції: іноземні мови, емоційна стійкість, здатність працювати в конфліктах, орієнтація на сервіс.

Це дозволить орієнтувати підбір не лише на досвід, а й на soft skills, які є ключовими в готельному бізнесі [8].

Психометричні тести

- оцінка емпатії, командної взаємодії, реакцій у стресі
- раннє визначення кандидатів із високим потенціалом і запобігання плинності персоналу.

Структуровані поведінкові співбесіди (STAR-метод)

Кандидат описує реальні ситуації взаємодії з гостями та шляхи вирішення проблем.

Принцип «двох співбесід»

- HR + керівник підрозділу

Зменшується ризик упереджених рішень. Програма адаптації з наставником. Перші 14 днів — стажування, знайомство з корпоративною культурою, оцінювання прогресу. Ці заходи забезпечують підбір людей, сумісних із сервісною моделлю бренду, що підвищує довгострокову якість обслуговування.

Професійний розвиток та «Школа гостинності “Надія”»

У зв’язку з високою плинністю кадрів у сфері гостинності (у середньому 60–80 %) [8], найкращою інвестицією стає розвиток і утримання талановитих працівників. Холдинг «Надія» вже впроваджує курси, однак пропонується систематизувати їх у єдину платформу:

«Школа гостинності “Надія”», що включає:

- курси іноземних мов
- майстер-класи від шеф-кухарів
- стандарти сервісу та етикету
- тренінги з управління стресом
- програми підготовки майбутніх керівників

Обов’язковим елементом має стати внутрішня сертифікація:

після кожного етапу навчання працівник отримує кваліфікаційний рівень, що є підставою для преміювання або переходу на вищу посаду.

Кар’єрна мобільність у межах холдингу

Холдинг «Надія» має у своїй структурі різні підрозділи: готель, ресторани, торгові та сервісні напрямки [1]. Це дає можливість розвивати внутрішню ротацію:

Запровадження індивідуальних планів розвитку (IDP) спільно з HR дозволить:

- закріпити очікування працівника

- вимірювати кар'єрний прогрес
- мінімізувати ризики звільнення перспективних кадрів

Очікувані результати від удосконалення підбору і розвитку

зменшення плинності персоналу щонайменше на 10–15 % щороку

підвищення якості сервісних показників (SQL, GSI)

економія коштів на рекрутингу та навчанні новачків

формування внутрішнього кадрового резерву

підвищення задоволеності працівників і гостей

Таким чином:

Інвестиції у професійний розвиток — це найекономічніший спосіб покращити сервіс і зменшити кадрові ризики у довгостроковій перспективі [8].

Таблиця 3.2 Рівень зростання та приклад переходу

Рівень зростання	Приклад переходу
горизонтальна ротація	офіціант → адміністратор ресторану
вертикальне зростання	адміністратор рецепції → менеджер зміни
міжфункціональні переходи	кухар → майстер-шеф → тренер кулінарних курсів

3.3. Формування етичної та корпоративної культури в холдингу «Надія»

Корпоративна культура є центральним елементом нематеріальної мотивації персоналу у сфері гостинності, оскільки вона визначає стандарти поведінки працівників як у взаємодії з гостями, так і всередині колективу [7]. У холдингу «Надія» корпоративна культура базується на трьох фундаментальних складових: щирість і турбота, командність і довіра, повагу до стандартів і дисципліну. Саме таке поєднання забезпечує стабільну якість сервісу й підтримку позитивного морально-психологічного клімату у колективі [5].

Щирість у взаємодії з гостями є ключовим емоційним компонентом, який формує конкурентну перевагу бренду в умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг. Аналіз відгуків гостей свідчить, що саме привітність персоналу є найчастіше згадуваним позитивним фактором під час перебування у готелі «Надія» [4]. Працівники демонструють готовність допомагати, надавати додаткові послуги та створювати атмосферу домашнього затишку — це підсилює лояльність клієнтів та формує довгострокові відносини з ними [8].

Внутрішній аспект корпоративної культури ґрунтується на командній взаємодії та довірі. Результати внутрішніх опитувань персоналу показують високий рівень взаємної підтримки (4,3 з 5) і задоволеності умовами співпраці [6]. Наявність чітких ролей у команді, наставництво новачків і взаємодопомога у пікові періоди роботи сприяють зниженню емоційного вигорання, що є критично важливим у сфері гостинності, де стресове навантаження традиційно залишається високим [8].

Водночас важливо підтримувати дисципліну сервісу, яка забезпечує стабільність якості обслуговування, а отже — і репутацію підприємства. Стандарти поведінки щодо зовнішнього вигляду, комунікаційних норм і регламентів обслуговування дозволяють уникнути провалів у сервісі навіть у великій команді з різним рівнем досвіду. Для закріплення цих підходів доцільним є впровадження Кодексу етичної поведінки, який міститиме:

- правила спілкування з гостями та колегами

- принципи вирішення конфліктних ситуацій
- норми поведінки під час стресових періодів
- процедури анонімного повідомлення про порушення

Кодекс етики виконує як функцію превенції, так і навчальну функцію — працівники чітко розуміють, які моделі поведінки є прийнятними та схвалюваними.

Дотримання етичних норм забезпечує не лише внутрішній комфорт командної взаємодії, але й впливає на репутаційну безпеку компанії. За наявності негативних відгуків, що пов'язані із конфліктами з гостями або неетичною поведінкою персоналу, імідж готелю може суттєво постраждати [4]. Тому важливо доповнити систему психологічної підтримки персоналу — тренінги зі стресостійкості, консультації з психологом, digital-платформи самодопомоги, що допомагають попереджувати деструктивні емоційні прояви у роботі.

Окремим важливим напрямом формування корпоративної культури є програми соціальної відповідальності. Участь працівників у волонтерських ініціативах, благодійних акціях та культурно-гуманітарних проєктах підсилює командний дух, формує емоційну спільність і сприяє гордості за роботу в компанії [8]. Це особливо актуально в умовах війни, коли соціальний внесок бізнесу набуває важливого ціннісного значення.

Таким чином, корпоративна культура холдингу «Надія» виконує триєдину мотиваційну функцію:

- **емоційна → щирість, турбота, гостинність**
- **соціальна → командність, взаємодопомога, довіра**
- **регулятивна → стандарти, дисципліна, відповідальність**

Її подальший розвиток є визначальним чинником стабільної ефективності роботи колективу, конкурентоспроможності сервісу та зміцнення репутації підприємства у довгостроковій перспективі.

3.4. Впровадження цифрової системи зворотного зв'язку «Nadiya Feedback System»

Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційної системи холдингу «Надія» є впровадження цифрової платформи Nadiya Feedback System, яка забезпечуватиме двонаправлену комунікацію: з боку гостей і з боку працівників. Використання технологій збору, аналізу та візуалізації оцінок відповідає сучасним тенденціям діджиталізації готельного менеджменту та підвищує якість управлінських рішень завдяки оперативній HR-аналітиці [8].

Система працює в режимі 360-градусного оцінювання, що передбачає залучення оцінок з різних джерел — від керівників, колег, гостей та безпосередньо самого працівника. Такий підхід сприяє прозорості оцінювання, підвищує довіру в колективі та формує культуру зворотного зв'язку, яка вважається однією з найефективніших у сфері сервісного бізнесу [7].

Фідбек від гостей

Зворотний зв'язок від гостей отримується через QR-коди, розміщені:

- у номерах
- у фірмових меню ресторану
- на чеках і бізнес-картках рецепції

Гість переходить на коротку анкету з оцінкою за 5-бальною шкалою:

- гостинність персоналу
- швидкість обслуговування
- чистота номера / якість страв
- загальне враження

а також може залишити коментар.

За заповнення анкети гість отримує промокод на знижку при наступному бронюванні, що підвищує залученість і стимулює повернення [4].

Результати формуються у GSI (Guest Satisfaction Index) — індекс задоволеності гостя.

Завдяки динаміці GSI менеджмент може оперативно реагувати на коливання якості сервісу.

Фідбек від працівників

Анкета для персоналу — анонімна, доступна з мобільного телефона.

Оцінюються:

- взаємодія в команді
- підтримка керівництва
- рівень навантаження
- організаційний клімат
- пропозиції щодо покращень

На основі результатів система формує:

- TCI (Team Climate Index) — індекс командного мікроклімату
- WEI (Work Engagement Index) — індекс залученості персоналу

Ці дані дозволяють:

- попереджати вигорання
- планувати кадрові зміни
- удосконалювати управлінські стилі
- визначати сильні сторони та «зони росту» підрозділів

Аналітичне ядро системи

Nadiya Feedback System автоматично формує dashboard анти-ризиків, у якому відображаються:

- проблемні точки по змінах і відділах
- кореляція між GSI і TCI
- сервісні піки та стресові інтервали
 - вплив мотиваційних змін на якість обслуговування

Найважливіше: у випадку зниження GSI система перевіряє чи не просів одночасно TCI.

Якщо так → організаційна проблема, а не індивідуальна помилка.

Мотивація на основі даних

Результати зворотного зв'язку інтегруються в систему винагород:

Таблиця 3.3 Система винагород

Показник	Мотиваційний вплив
Найвищий GSI / TCI у місяці	колективний бонус
Позитивні згадки гостей про конкретного працівника	статус «Зірка сервісу»
Підвищення індексів у динаміці	додаткові премії

Таким чином персонал безпосередньо відчуває, що:

«від якості моєї роботи гостю → залежить моя винагорода»

А це є найсильнішим драйвером мотивації згідно з теорією очікувань В. Врума [7].

Таблиця 3.3 Переваги впровадження

Для менеджменту	Для гостей	Для персоналу
Своєчасне виявлення проблем	Швидке реагування на скарги	Прозорість оцінювання
Прогнозування ризиків	Персоналізований сервіс	Визнання і справедлива винагорода
Оптимізація витрат на HR	Зростання довіри до бренду	Підвищення залученості

Таким чином, цифрова система фідбеку стає інструментом:

- управління якістю сервісу
- підтримки корпоративної культури
- мотивації та розвитку персоналу

і забезпечує цикл безперервного вдосконалення.

3.5. План впровадження, очікувані результати і ризики

Для успішного впровадження запропонованих заходів щодо розвитку мотиваційної системи необхідним є покроковий план реалізації, визначення відповідальних осіб та ресурсного забезпечення. Поступове впровадження дозволить мінімізувати ризики й оцінювати проміжні результати.

Таблиця 3.4 Дорожня карта впровадження інноваційних змін

Етап	Термін	Основні заходи	Відповідальні
1. Підготовчий	1–2 місяць	Аналіз кадрових процесів; формування профілів компетенцій; розробка Кодексу етики	HR-директор, керівники підрозділів
2. Рекрутинг і адаптація	2–4 місяць	Впровадження поведінкових інтерв'ю, психометрії, програми наставництва	HR-служба
3. Цифровізація фідбеку	3–6 місяць	Тестування та запуск Nadiya Feedback System (GSI, TCI, WEI)	ІТ-департамент, HR
4. Навчання та	4–7 місяць	Запуск «Школи	HR + зовнішні

розвиток		гостинності “Надія”», сертифікація	тренери
5. Мотиваційні програми	постійно	Винагороди за сервіс, премії за індекси	HR + керівники
6. Моніторинг ефективності	щоквартально	Аналіз плинності, задоволеності, сервісних показників	HR-аналітик

Економічне обґрунтування ефективності заходів

На сьогодні в індустрії гостинності середня плинність кадрів становить 30–35 % [8]. Для підприємства з чисельністю 250 працівників це означає щороку замінювати близько 75 осіб.

Враховуючи середні витрати на:

- найм одного працівника: ~12 000 грн
- адаптація й навчання: ~18 000 грн
- сукупно: 30 000 грн/працівника

Поточні витрати підприємства через плинність:

$$75 \text{ осіб} \times 30\,000 \text{ грн} = 2\,250\,000 \text{ грн/рік}$$

Запропоновані заходи дадуть змогу знизити плинність щонайменше на 10 % (до ~20 %):

Тоді потрібно замінити лише:

$$250 \times 20 \% = 50 \text{ осіб}$$

Нові річні витрати:

$$50 \times 30\,000 \text{ грн} = 1\,500\,000 \text{ грн/рік}$$

Прямий економічний ефект:

$$\text{Економія} = 2\,250\,000 - 1\,500\,000 = 750\,000 \text{ грн на рік}$$

І це лише один показник економічної вигоди.

Додатково:

- зростання рейтингу готелю на бронювальних платформах
- збільшення повторних бронювань
- зниження витрат на вирішення скарг
- вищі показники продуктивності на одного працівника

Таким чином, проєкт має високу економічну доцільність і швидко окупається

Очікувані результати

Результатом упровадження запропонованих заходів стане:

скорочення плинності кадрів на 10–15 %

підвищення індексу задоволеності гостей GSI на 0,2–0,3 пункту

зростання індексу командного клімату TCI на ≥ 10 %

зменшення скарг на сервіс у пікові періоди

формування кадрового резерву з високим потенціалом

зміцнення корпоративного бренду та репутаційних позицій

Таблиця 3.5 Ризики та заходи їх мінімізації

Потенційний ризик	Ймовірність	Нейтралізація
Опір змінам персоналу	Середня	Залучення працівників у прийняття рішень, інформування
Недофінансування проєкту	Низька	Поступова імплементація, поетапне бюджетування
Нестача цифрових навичок	Середня	Навчання роботі з системою, техпідтримка
Тиск середовища (війна, гострі кризи)	Середня	Гнучке планування, адаптація сервісних політик

Запровадження оновленої системи мотивації в холдингу «Надія» забезпечує фінансову економію, зниження кадрових ризиків, покращення клієнтського досвіду та підсилення бренду підприємства у конкурентному середовищі.

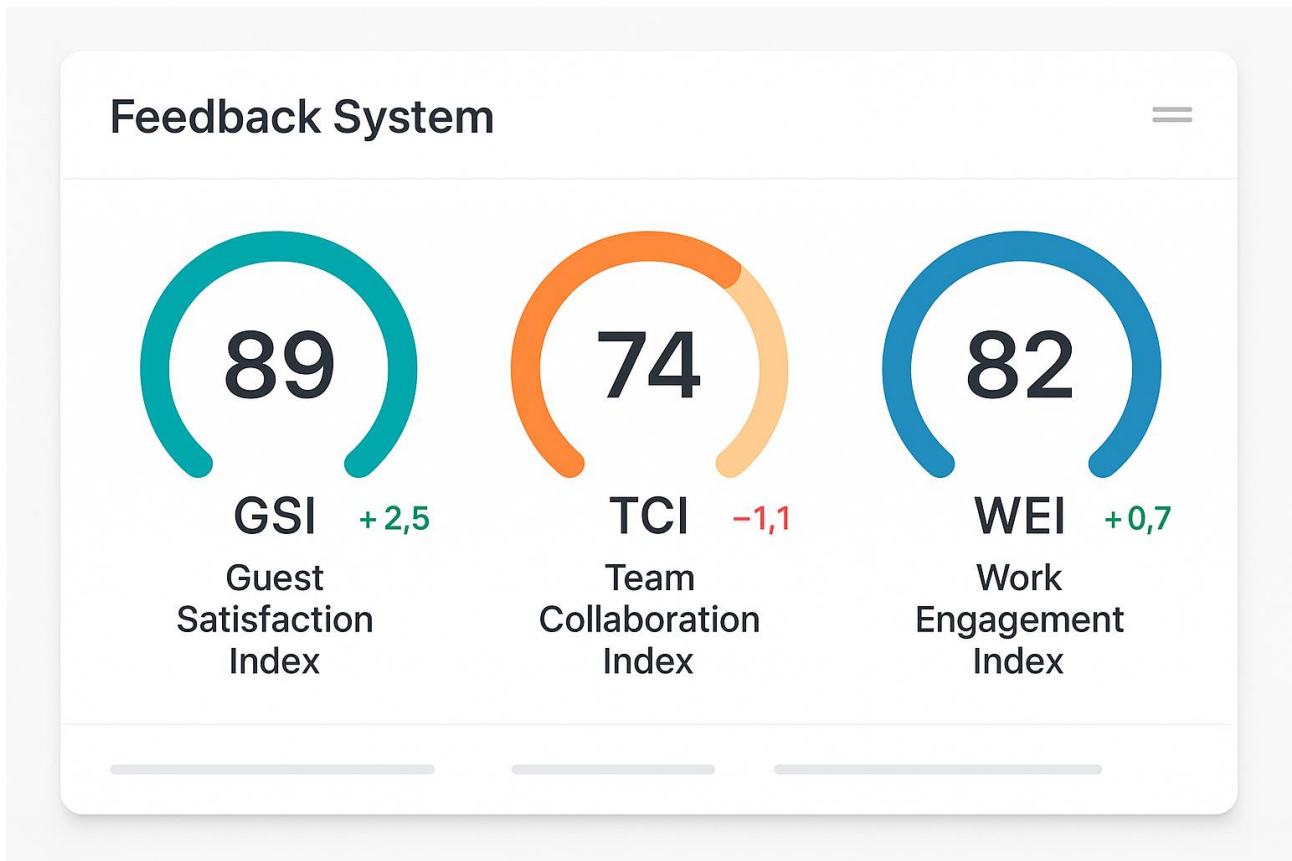


Рис. 3.2 – “Dashboard системи Feedback System”

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи запропоновано комплексну систему удосконалення мотивації персоналу та формування ефективної команди в холдингу «Надія», засновану на висновках теоретичного аналізу (розділ 1) та дослідженні практики організації роботи персоналу (розділ 2).

Проведена діагностика мотиваційної системи виявила її сильні сторони — наявність сформованої корпоративної культури сервісу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток наставництва та можливостей внутрішнього кар'єрного зростання. Разом з тим були ідентифіковані актуальні проблеми: підвищене навантаження на персонал, недостатня стандартизація рекрутингу, обмеженість інструментів зворотного зв'язку та ризик професійного вигорання.

На основі цих висновків розроблено систему практичних рішень, що включають:

- удосконалення підбору персоналу за допомогою профілів компетенцій, психометрії та структурованих співбесід;
- організацію «Школи гостинності “Надія”» та впровадження внутрішньої сертифікації для підвищення якості сервісу та кар'єрного росту;
- формування етичних стандартів, розвиток психологічної підтримки й соціальної відповідальності як інструментів підсилення корпоративної культури;
- цифровізацію управління персоналом через упровадження системи зворотного зв'язку Nadiya Feedback System, яка поєднує GSI, TCI та WEI для оперативної HR-аналітики;
- створення чіткої дорожньої карти впровадження і механізмів оцінки ефективності.

Особливу увагу приділено економічному обґрунтуванню: очікуване зниження плинності кадрів на 10 % забезпечить економію близько 750 тис. грн щорічно, що підтверджує високу фінансову доцільність запропонованих заходів.

Таким чином, реалізація комплексу удосконалень дозволить:

- підвищити якість сервісу та індекс задоволеності гостей;
- зміцнити командний клімат і корпоративну стабільність;
- забезпечити розвиток кадрового потенціалу;

- покращити репутацію бренду та конкурентні позиції холдингу «Надія».

Запропоновані управлінські рішення спрямовані на довгостроковий розвиток підприємства через підсилення людського капіталу, який є ключовим ресурсом у сфері гостинності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження особливостей формування ефективної команди та мотивації персоналу в готельно-ресторанній сфері, а також опрацьовано шляхи удосконалення системи управління персоналом на прикладі холдингу «Надія». Реалізація поставленої мети забезпечена через послідовне вирішення усіх завдань дослідження.

У першому розділі було систематизовано методологічні та теоретичні підходи до розуміння феномену команди, її відмінностей від групи та принципів ефективної командної взаємодії. Доведено, що командна модель праці є найбільш результативною для підприємств сфери гостинності, які функціонують у високодинамічному середовищі та характеризуються значним рівнем емоційної взаємодії з гостями. Проаналізовано змістові й процесуальні теорії мотивації, що дозволило виокремити ключові чинники впливу на поведінку працівників і визначити переваги поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на задоволення базових і вищих потреб персоналу.

Другий розділ присвячений дослідженню практичних аспектів формування команди й мотивації у холдингу «Надія». Здійснено оцінку організаційної структури, кадрових процесів, корпоративної культури та рівня сервісу. Встановлено, що підприємство має сильний кадровий потенціал, що відображається у високому рівні задоволеності гостей, які відзначають професіоналізм, доброзичливість і турботу персоналу. Водночас виявлено проблеми, характерні для сучасного ринку гостинності: підвищене навантаження на працівників, ризик емоційного вигорання, обмеження у кар'єрному розвитку та недостатня цифровізація HR-аналітики, що може негативно впливати на репутаційні показники закладу у перспективі.

У третьому розділі запропоновано комплекс рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації, які охоплюють:

- стандартизацію рекрутингу з використанням профілів компетенцій і психометрії;
- запуск «Школи гостинності “Надія”» та системи внутрішньої сертифікації;
- формування Кодексу етичної поведінки й посилення психологічної підтримки персоналу;
- впровадження цифрової платформи Nadiya Feedback System для збору й аналізу індексів GSI, TCI та WEI;
- поступовий контроль реалізації через дорожню карту та HR-моніторинг.

Особливо важливим є економічне обґрунтування: очікуване зниження плинності кадрів із 30 % до 20 % дає змогу підприємству заощаджувати не менше 750 тис. грн щорічно, що підтверджує доцільність інвестицій у розвиток людського капіталу.

Таким чином встановлено:

- людський ресурс у сфері гостинності є головним фактором конкурентоспроможності;
- корпоративна культура та мотиваційне середовище обумовлюють рівень сервісу і репутацію бренду;
- цифровізація HR-процесів значно підсилює управлінську ефективність;
- інноваційні підходи до розвитку персоналу забезпечують довгострокову стійкість бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні та моделюванні інтегрованої цифрової системи мотивації для готельно-ресторанного підприємства на основі показників задоволеності гостей і командної взаємодії працівників. Практична значущість полягає в можливості безпосереднього впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність холдингу «Надія» та їх використання іншими підприємствами індустрії гостинності України, особливо в умовах трансформації ринку під впливом війни та посткризових факторів.

Загалом результати дослідження підтверджують, що інвестиції в команду, навчання й психологічну підтримку працівників, розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних цифрових інструментів є ключем до підвищення якості сервісу, фінансової стабільності та сталого розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери. Успіх у гостинності — це результат турботи бізнесу про людей, які створюють сервіс, що надихає гостей повернутися знову.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові та статистичні документи

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
2. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ.
3. Державна служба статистики України. Готельні послуги: статистичні дані 2020–2024 рр.
4. Мінекономіки України. Аналітика ринку гостинності в умовах війни. — Київ, 2023.

Підручники та наукові видання

5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. — К.: Центр учбової літератури, 2021.
6. Безгубенко Л. В. Менеджмент в готельному бізнесі. — К.: Кондор, 2020.
7. Гейлбрейт Д. Ефективні команди в сервісній економіці. — Львів: Магнолія, 2022.
8. Maslow A. Motivation and Personality. — New York: Harper, 1954.
9. Herzberg F. The Motivation to Work. — New York: Wiley, 1959.
10. McClelland D. Human Motivation. — Cambridge University Press, 1987.
11. Vroom V. Work and Motivation. — San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
12. Adams J. Inequity in Social Exchange. // Advances in Experimental Social Psychology. — 1965.
13. Deci E., Ryan R. Intrinsic Motivation and Self-determination. — Springer, 2000.
14. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. // Psychological Bulletin. — 1965.

Статті та сучасні дослідження

15. Kovalenko V. Digital HR Tools in Hospitality. // Journal of Tourism & Service, 2023.

16. Shapoval V. Staff turnover factors in hotels of Central Europe. — *Tourism Review*, 2024.
17. Данилишин О. Мотиваційні практики в готелях України в умовах воєнної економіки. — 2023.
18. Колесник В. Командна робота та лідерство в готельному бізнесі. — Харків, 2023. (Файл, наданий користувачем)
19. Холавин Л. В. Плинність кадрів у сфері гостинності: причини та шляхи подолання. — 2024. (Файл, наданий користувачем)

Електронні ресурси про ТОВ «Фірма “Надія”»

20. Opendatabot — Досьє на ТОВ «Фірма “Надія”». — Режим доступу: opendatabot.ua
21. Prozorro — Публічні закупівлі за участю ТОВ «Фірма “Надія”».
22. Tripadvisor — Гості про готель «Надія»: рейтинг та відгуки 2020–2025 рр.
23. Booking.com — Готель «Надія»: оцінки сервісу й відгуки гостей.
24. Karjera.nadiya.com — Корпоративні цінності та можливості розвитку персоналу.
25. Turpravda.ua — Відгуки про готель «Надія».

Матеріали практичного дослідження дипломної

26. Павлюк М. Ю. Звіт з проходження науково-дослідницької практики. — Івано-Франківськ, 2025.
27. Результати анкетування працівників Front Office готелю «Надія» (2025). — Додатки до дипломної.
28. Діаграмні матеріали: організаційна структура, динаміка доходу на 1 працівника, рівень задоволеності персоналу (2021–2024 рр.). — Додатки до дипломної.

Додаткові джерела

29. Судовий реєстр — Судові рішення за участю ТОВ «Фірма “Надія”».

30. Фінансова звітність ТОВ «Фірма “Надія”», 2020–2024 рр. — внутрішні документи.

ДОДАТКИ

Додаток А. Анкета для оцінювання мотивації та задоволеності працівників



Вітаємо в анонімному опитуванні працівників готелю «Надія»!
Ми прагнемо постійно вдосконалювати роботу нашої команди,
покращувати умови праці та якість сервісу для наших гостей.

Ваші відповіді є **повністю анонімними** і будуть використані виключно
для аналізу та планування внутрішніх покращень.

Дякуємо, що допомагаєте нам ставати кращими щодня! 💙

Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5:

1 — зовсім не задоволений
5 — повністю задоволений

2. Оцініть рівень взаєморозуміння в колективі

(1-5)

1. Як довго Ви працюєте у готелі «Надія»?

6 місяців

3. Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва?

(1-5)

4. Наскільки комфортними є умови праці та графік?

(1-5)

5. Якою мірою Ви задоволені системою мотивації та преміювання?

(1-5)

Податок Б. Форма відгуку для гостей (фрагмент із «Nadiya Feedback System»)



Nadiya · Система відгуків

Дві анкети в одній сторінці: для відвідувача та співробітника. Після відправлення — миттєвий QR-код.

Відвідувач

Співробітник

Відгук відвідувача

Після відправлення ви отримаєте промокод та QR.

Гостинність персоналу

НизькаВисока

Швидкість сервісу

ПовільноШвидко

Якість (страв/чистоти/номера)

Відмінна

Контакт для промокоду (email або телефон)

guest@example.com

Що вам сподобалося найбільше?

Кухня, привітність, локація...

Що варто покращити?

Опишіть пропозиції...

Відправити відгук

Очистити

© Nadiya Hotel & Restaurants · Feedback System

Додаток В. Розширені дані ефективності персоналу та рейтингів готелю
«Надія»

Таблиця В.2.1 Динаміка ефективності персоналу ТОВ «Фірма «Надія»» (2021–2024 рр.)

Рік	Кількість працівників, осіб	Дохід, тис. грн	Активи, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Дохід на 1 працівника, грн	Зміна до попереднього року, %	Коментар
2021	144	55 650,8	20 900	3 240	387 156	—	Базовий рівень; стабільна зайнятість після пандемії
2022	124	79 024,7	27 300	4 780	637 300	+64,6	Скорочення штату → зростання продуктивності: вплив воєнного року
2023	120	89 579,6	33 800	5 240	746 496	+17,1	Відновлення попиту, оптимізація витрат
2024	131	109 020,9	39 200	6 170	832 967	+11,6	Повернення до довосних обсягів; ризик перевантаження персоналу

Таблиця В.2.2 Порівняльний рейтинг готелю «Надія» на онлайн-платформах (2021–2025 рр.)

Платформа	2021	2022	2023	2024	2025 (на момент дослідження)	Ключові показники та тенденції
Booking.com	8,8 / 10 (310 відгуків)	8,9 / 10 (350)	9,0 / 10 (390)	9,1 / 10 (410)	9,2 / 10 (423) □ «Guests' Choice»	Висока оцінка щирості персоналу; сталі покращення GSI
TripAdvisor	4,4★ / 5	4,5★ / 5	4,5★ / 5	4,6★ / 5	4,6★ / 5 («Excellent»)	Позитивні рецензії щодо чистоти та

						гостинності
Agoda	—	9,1 / 10	9,2 / 10	9,3 / 10	9,3 / 10	Найвищі оцінки за value for money і staff
Hotels.com	8,4 / 10	8,5 / 10	8,6 / 10	8,6 / 10	8,6 / 10 (122 відгуки)	Стабільність оцінок; немає падінь під час криз
Google Reviews	4,5★ / 5 (1,1 тис. відгуків)	4,5★ / 5	4,6★ / 5	4,6★ / 5	4,6★ / 5 (1,3 тис.)	Зростання частки позитивних коментарів про сервіс

Додаток Г. Анкета опитування працівників Front Office готелю «Надія»

1. Як довго Ви працюєте у готелі «Надія»?

☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 3–5 років ☐ понад 5 років

2. Оцініть рівень взаєморозуміння в колективі (1–5)

1 2 3 4 5

3. Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва?

1 2 3 4 5

4. Наскільки комфортними є умови праці та графік?

1 2 3 4 5

5. Якою мірою Ви задоволені системою мотивації та преміювання?

1 2 3 4 5

6. Чи бачите Ви можливість кар'єрного зростання?

☐ Так ☐ Частково ☐ Ні

7. Який чинник найбільше мотивує Вас?

☐ Заробітна плата

☐ Премії і бонуси

☐ Визнання і похвала

☐ Добрий колектив

☐ Професійний розвиток

8. Наскільки часто Ви відчуваєте стрес на роботі?

☐ Майже щодня ☐ Щотижня ☐ Рідко ☐ Майже ніколи

9. Чи хотіли б Ви проходити додаткове навчання?

☐ Так ☐ Ні ☐ Важко відповісти

10. Що б Ви вдосконалили у своїй роботі?

11. Яку посаду Ви обіймаєте?

☐ Адміністратор ☐ Черговий ☐ Консьєрж ☐ Старший адміністратор ☐ Інше

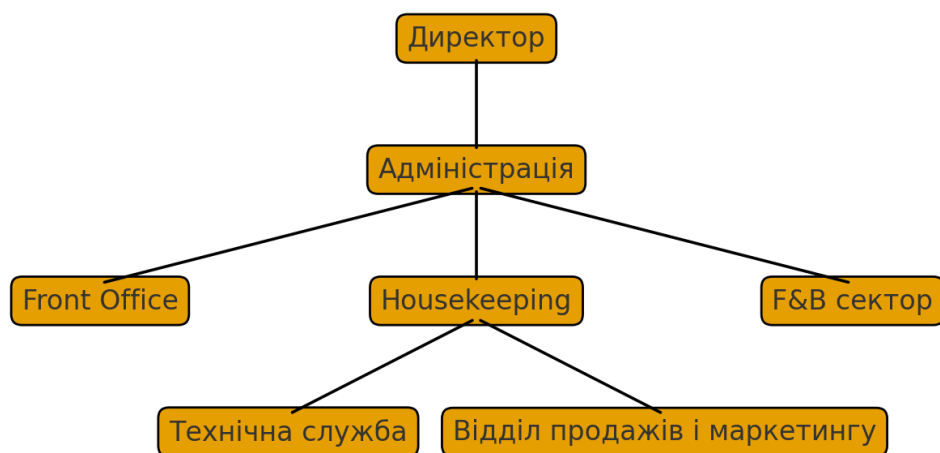
12. Наскільки Ви оцінюєте якість обслуговування гостей вашою службою?

(1 — дуже низька, 5 — дуже висока)

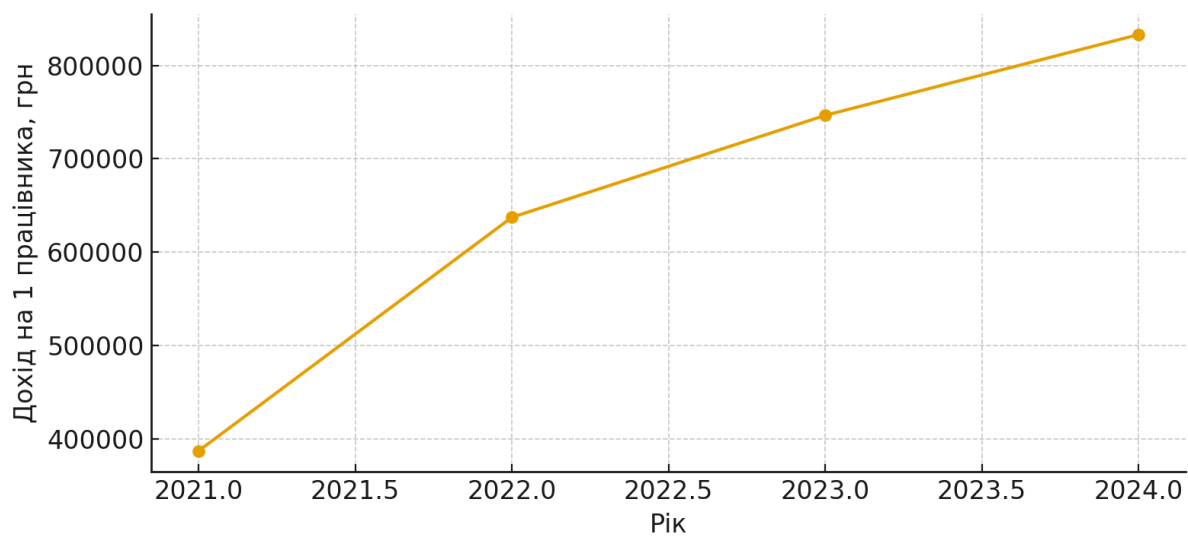
14. ваші рекомендації та поради

(Відкрита відповідь)

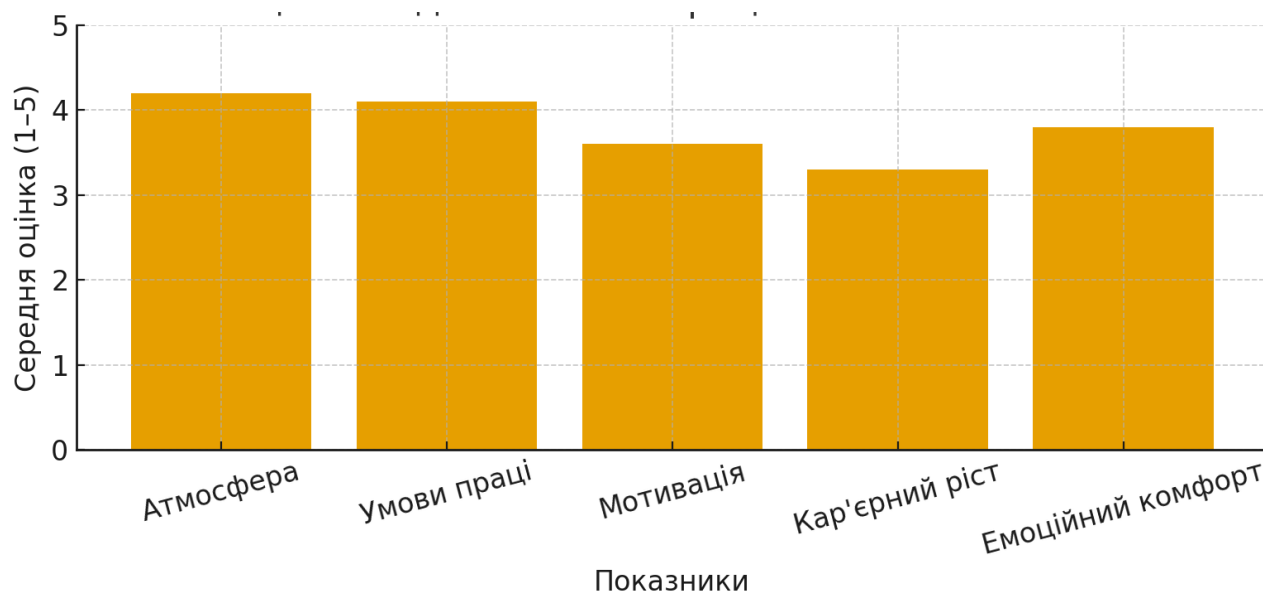
Додаток Є. Рисунок 2.1 Організаційна структура Готелю “Надія”



Додаток Д Рисунок 2.3 – Динамік доходу на 1 працівника у готелі “Надія ” (2021-2024)



Додаток Ж Рисунок 2.3 Оцінка задоволеності працівників Front Office



Додаток 3 Рис. 3.2 – “Dashboard системи Feedback System”

