

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ.**

Студентки 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Лохманчук
Анастасії
Олександрівни

Науковий керівник
к. е. н, доцент
готельно-ресторанного бізнесу

підпис керівника

Бовш Людмила
Андріївна

Гарант освітньої
програми
д. е. н., професор
Іванівна

підпис гаранта

Ведмідь
Надія

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.

“ ” 2018 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові
Лохманчук Анастасії Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система мотивації праці персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3670.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних засад формування і застосування системи мотивації та розроблення рекомендації щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного господарства

Об'єкт дослідження – процес формування і застосування системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: **3 кожного розділу встав по пару назв**

таблиць та рисунків

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи мотивації праці персоналу

Розділ 2. Діагностика системи мотивації праці персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ

2.1. Аналіз господарської діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на формування системи мотивації праці персоналу

2.3. Оцінка результативності діючої системи мотивації праці персоналу

Розділ 3. Удосконалення системи мотивації праці персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ

3.1. Обґрунтування напрямів поліпшення системи мотивації праці персоналу

3.2. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів з мотивації праці персоналу

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2018 р.- 31.10.2018 г.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2018 р.- 31.12. 2018 р.	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 18.05.2019 р.	02.01.2019 р.- 18.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 10. 09. 2019р.	18.05.2019 р.- 10.09.2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 31.10.2019р.	11.09.2019 р.- 31.10.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019р. 18.11.2019 р	16.11.2019 р.- 18.11.2019р.
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019 р.- 01.12.2019р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 28.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бовш Л.А.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Гарант освітньої програми Ведміль Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання
СтудентЛохманчук А.О.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Лохманчук Анастасія Олександрівна

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бовш Л.А.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Лохманчук А.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи мотивації праці персоналу

Розділ 2. Діагностика системи мотивації праці персоналу готелю

«Президент Готель», м. Київ

2.1. Аналіз передумов формування системи мотивації праці в готелі

2.2. Визначення впливу чинників на формування системи мотивації праці персоналу

2.3. Оцінка результативності діючої системи мотивації праці персоналу

Розділ 3. Удосконалення системи мотивації праці персоналу готелю

«Президент Готель», м. Київ

3.1. Обґрунтування напрямів поліпшення системи мотивації праці персоналу

3.2. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів з мотивації праці персоналу

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи визначається тим, що ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних організацій. Значення мотивації в рамках сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує працівника максимально ефективно виконувати трудові обов'язки, що гарантує ефективність діяльності організації.

Останнім часом особливо загострилася увага до проблеми мотивації як функції управління, за допомогою якої керівництво будь-якого підприємства спонукає працівників діяти найефективніше для забезпечення виробничого процесу відповідно до зазначеного плану. Процес створення або реконструкції організаційної структури управління невід'ємно пов'язаний з розробкою систем управління персоналом, контролю і інформаційного забезпечення, а люди – це основне джерело ефективного розвитку підприємства. Знання структури і ієрархії мотивів різних категорій працівників дозволяє уникнути багатьох помилок в управлінні і створити належні умови для реалізації творчого потенціалу кожного учасника виробничого процесу.

Проблема побудови системи мотивації та стимулювання праці є однією з актуальних, оскільки залишається невирішеним питання про найбільш ефективних механізмів мотивації і стимулювання працівників організацій різних сфер діяльності. Для ефективного ж використання мотивації з метою посилення управлінського впливу необхідно добре уявляти її сутність: потреби, інтереси, здібності, бажання, очікування, ціннісні орієнтації, установки. Сучасний етап економічних реформ в Україні характеризується тим, що підприємства працюють в обстановці зростаючих вимог різних суспільних груп. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває створення ефективної системи мотивації працівників.

Мотивації у сфері трудових відносин присвячені праці психологів і соціологів, фахівців з менеджменту та управління персоналом, управління

трудовими ресурсами, психології управління, теорії організації тощо. Питання трудової мотивації завжди була зловідомою темою дослідження: виникала проблема в тому, як саме має впливати на підлеглого, щоб його робота була позитивною для фірми [10, с.295]. Безліч дослідників створювали моделі мотивації співробітників фірми, які впади в основу управління безліч компаній. Це вивчення подібних відомих дослідників як А. Маслоу, Ф. Герцберга (двухфакторна модель), В. Врум (теорія очікування), Адамса (теорія справедливості) та інші. Серед вітчизняних дослідників, які є провідними фахівцями у питаннях менеджменту організації та які розглядали механізми мотивації в управлінні, слід зазначити роботи Д.П. Богині, Г.А. Дмитренка, М.В. Семикіної, але вони розглядали мотивацію переважно з позиції менеджменту, а саме підвищення конкурентоспроможності та ефективності праці. Тому опрацювання теоретичних аспектів та розгляд сучасних тенденцій є сьогодні потребою кожного підприємства та, зокрема, готельного, де працівники – це основний контактний ресурс, що формує якість готельної послуги.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і застосування системи мотивації та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і застосування системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Відповідно до мети дослідження сформовано наступні **завдання**:

- дослідити поняття та особливості мотивації праці в готельному бізнесі;
- охарактеризувати в теоретичному аспекті функції й структуру системи мотивації праці в готелі;
- проаналізувати передумови формування системи мотивації в готелі та вплив на неї основних факторів;

- оцінити результативність діючої системи мотивації праці в готелі «Президент Готель», м. Київ;
- запропонувати доцільні заходи щодо покращення психологічних і організаційних складових системи мотивації досліджуваного підприємства.

Для детального і всебічного вивчення системи мотивації готелю «Президент Готель», м. Київ» було застосовано наступні **методи**: спостереження – дозволив під час дослідження за діяльністю підприємства зафіксувати основні аспекти системи мотивації; аналіз і синтез дозволили виокремити і дослідити основні елементи системи мотивації готелю та визначити основні фактори впливу; узагальнення – за допомогою цього методу було отримане уявлення про загальний стан системи мотивації на прикладі конкретного підприємства.

Таким чином, застосування вищезазначених методів наукового пошуку дозволило повністю розкрити тему випускної кваліфікаційної роботи.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А)

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 46 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Аналітичний огляд літературних джерел

На сьогоднішній день високої значимості набуває саме орієнтація на ефективність управління. Реалізація функцій управління є одним з чинників, від якого залежить ефективність як управління, так і функціонування підприємства в цілому. Серед управлінських функцій виділяють мотивацію як важливу загальну функцію управління, без якої ефективна діяльність будь-якого керівника - неможлива, а відповідно, будь-якої організаційної структури. Проблема мотивації як одного з чинників підвищення ефективності управління є поки що малодослідженою темою. У науковій літературі мотивацію як чинник підвищення ефективності управління відносять за ступенем актуальності на другий план. Серед науковців можна зустріти думку про те, що мотивація у порівнянні з іншими функціями управління має вторинний характер, але, на наш погляд, мотивацію не слід розглядати як другорядну, а вивчати в процесі реалізації усіх управлінських функцій. Протягом історії менеджменту майже кожен вчений торкався теми мотивації. Разом з тим, теорія мотивації стала активно розроблятися лише в ХХ ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. На даний час існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: первинні, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; змістовні, що відображають зміст потреб та процесуальні, що вивчають процес винагородження. Розпочати ознайомлення з вченням мотивації варто з визначення терміну «мотивація». У літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін, основні з яких наведені у табл. 1.1. Звичайно, що кожний автор подає власний підхід до трактування мотивації. Однак, усі трактування даного поняття є подібними в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людини. З одного боку - зовнішнє спонукання, з іншого – самоспонування.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»

Автор 1	Трактування поняття «мотивація» 2
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. [4, с. 34]	Мотивація – готовність індивіда докласти максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Федосєєва В.Н. [7, с. 115]	Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (мотивів), які стимулюють людину до діяльності для досягнення поставлених цілей
Турчинов А.І. [4, с. 52]	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності. Спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
Лукашевич В.В. [14, с. 22]	Мотивація – спонукання людини до дії для досягнення її особистих цілей та цілей організації
Словник Вебстера [13, с. 326]	Психологічна особливість, яка спонукає організм до дії», «причина цієї дії
Уткина Е.А. [20, с. 174]	Це стан особистості, визначаючий рівень активності і направленості дій однієї особи в певній ситуації
Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі [15, с. 163]	Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення власних цілей або цілей організації

Тому, на наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання мотивації – це внутрішній стан людини, який викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети. Потреби - це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Потреби - це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує і від чого людина хоче звільнитися. За умови що зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони приймають форму інтересу до різноманітних

благ. Потреби в житті будь-якої людини – це головний мотиватор в його утворенні, праці, поведінці, діях, відносинах і вчинках. Людина триєдиний в своїй суті. Він і біологічна істота (індивід), і особистість (персона), і громадянин (соціум). Тому потреби і інтереси в його життєдіяльності повинні задовольнятися і мотивуватися в усіх його ролях. Карл Маркс колись пророче зауважив: «Навіть сама велика ідея приречена на загибель, якщо вона не спирається на потреби і інтереси мас» [1, с 63]. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації внесли зарубіжні вчені та практики кінця ХІХ - початку ХХ століття М. Вебер, Ф. Тейлор, Г. Енерсон, Л. Гілберт, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль та ін. Відомими авторами капіталістичних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Геріберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум і ін.

Термін «інтерес» має латинське походження і означає «мати значення», «важливо». Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передовсім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось. Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули», але така думка є щонайменше спірною. Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать

зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Також варто розглянути сутність спорідненого терміна - «стимулювання». У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати - це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із-зовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація трудової діяльності. Таким чином, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій. Розглянувши зміст основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності з'ясуємо сутність мотивації персоналу. В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація - це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація - це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [6, с 360]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [7, с. 11]. Відомий американський фахівець у

галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо). Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [8, с. 19]. Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. За допомогою мотивації керівництво здатне координувати діяльність співробітників, підвищити їх трудову активність, поліпшити моральний і матеріальний стан працівників, застосовуючи різні форми винагороди.

Для подальшого вивчення мотивації розглянемо первинні теорії мотивації. Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення. Найвідомішою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується є теорія "батога і пряника". "Батогом" раніше був страх смерті або вигнання з країни, а "пряником" - воля, багатство або поріднення з господарюючими особами. Ця теорія широко застосовувалась в казках і легендах народів світу і є досить простою. Другою теорією є теорія "X-Y-Z". Теорію "X" розробив Ф. Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її Д. МакГрегор, добавивши теорію "У". Теорія "Z" була запропонована пізніше В. Оучі. Ці три теорії це зовсім різні моделі мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб, і відповідно на різні стимули до праці, подано в табл. 1.2, охарактеризовані цими теоріями, утворюють різні групи людей і потребують застосування різних мотивів поведінки і стимулів до праці.

Таблиця 1.2

Основні тези теорій мотивації "x", "y" "z"

Теорія "X"	Теорія "Y"	Теорія "Z"
<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини переважають біологічні потреби. 2. Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати. 3. Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети підприємства. 4. Більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації. 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. 2. Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини. 3. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці. 4. Відповідальність і зобов'язання залежать від винагородження за працю. 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби. 2. Люди прагнуть працювати в групі і групового методу прийняття рішень. 3. Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці. 4. Кращим буде неформальний контроль за результатами праці. 5. На підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра. 6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найом, а людина - основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх

		підприємства.
--	--	---------------

Першим представником змістовного підходу до концепції мотивації, який ґрунтується на прагненні людей задовольнити свої потреби, став американський вчений Ф. Тейлор. Він запропонував згрупувати мотивацію людської діяльності у три моделі: перша - грубого фізичного примусу до праці; друга - економічної необхідності (набула розвитку в країнах Західної Європи у період промислової революції); третя - стимулювання праці відповідно до її продуктивності. Маслоу А. був одним із перших вчених у галузі мотивації та психології, хто запропонував універсальну теорію ієрархії потреб (1943 р.). У своїй теорії він виокремлював п'ять основних груп потреб людини, і згідно з якою потреби вищого рівня не будуть задовольнятися доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів (рис. 1.1).

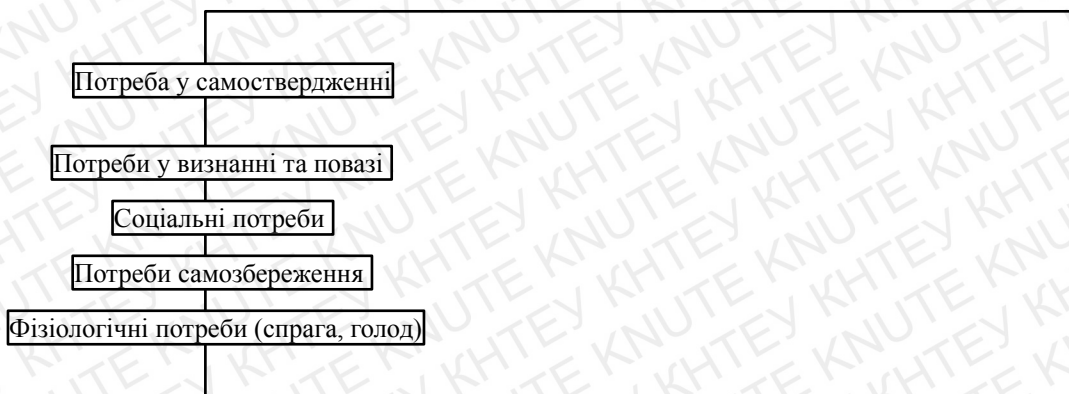


Рис. 1.1. Теорія Маслоу в системі мотивації в готелі

Головним спонукальним до дії з переліку потреб людини є нижній рівень. Після задоволення потреб першого рівня, потреби в захищеності, самозбереженні та безпеці (фізичній та психологічній) стають головною домінуючою силою у поведінці індивіда. Вони включають в себе бажання людини перебувати в порядку, у стабільному й безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Наступний, третій, рівень піраміди Маслоу включає соціальні потреби, які проявляються, коли людина хоче бути членом певної групи людей, перебувати у тісних дружніх

стосунках з оточенням, брати участь у громадських заходах. Коли соціальні потреби більш-менш задоволені, починають проявлятися его-потреби, які можуть набувати форми як внутрішньої, так і зовнішньої орієнтації чи обох одразу. Спрямовані всередину его-потреби - це індивідуальні потреби у визнанні, повазі, самоповазі, самоствердженні, особистісних перевагах, упевненості у собі, успіху, досягненні незалежності, власній компетенції, задоволенні від гарно виконаної роботи, тобто его-відчуття, що цілі даної особистості значимі.

Для подальшого узагальнення знань щодо потреб людини, наведемо ще одну теорію, яка дуже подібна до теорії потреб Маслоу – це теорія потреб людини М. Туган-Барановського, який виокремив п'ять груп потреб людини: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинктивні; 4) альтруїстичні; 5) потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах. За своїм змістом вони дуже подібні до теорії Маслоу. Проте звернені до соціально культурних цінностей, шукає аргументи у духовності людей, їх виробничій та громадській поведінці.

Процесуальні теорії визначають, яким чином працівники визначають найкращий спосіб задоволення потреб, обираючи його з альтернативних варіантів своєї поведінки. При цьому аналізується розподіл людиною зусиль для досягнення цілей і вибір нею конкретного виду поведінки. Розглянемо три основні процесуальні теорії мотивації: теорію справедливості, теорію сподівань та модель Портера-Лоулера. Теорія справедливості або теорія Адамса засвідчує: якщо в теоріях про людські потреби переважають внутрішні, особистісні причини пояснення людських зусиль, що спрямовані на отримання винагороди, то в цій теорії обґрунтовується думка, що головним мотиватором людської поведінки є порівняльний з результатами інших людей фактор, працівники порівнюють себе з іншими, визначаючи, справедливим чи несправедливим є ставлення до них керівництва. Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що допоки працівники не вважатимуть отримувану винагороду справедливою, вони схильні до зменшення інтенсивності та ефективності праці.

Згідно з даною теорією, важливими стимулами для встановлення справедливості є винагороди і заходи заохочення, що є у розпорядженні керівника.

Важливою для розуміння сутності процесуальних теорій мотивації є теорія очікувань, яку розробив науковець з питань менеджменту В. Врум. В основі цієї теорії, що користується широким визнанням, лежить ідея про наявність інших, окрім активної потреби, факторів мотивації: сподівання, сприяння, вагомість. Якщо рівень сподівань, сприяння й вагомості перевищує нульову позначку, можна вважати, що працівник має певний рівень вмотивованості. Співвідношення цих факторів визначається такою формулою: оскільки потреби людей є різними, конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Як зазначають В. Бріч та М. Корман [5, с.175] для успішного управління мотивацією необхідно:

- 1) чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- 2) знати чинники, які впливають на цей процес;
- 3) визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, та умов за яких ці потреби можуть бути задоволені;
- 4) усвідомити, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення, зависокий його рівень може призвести до самозадоволення та інерції.

Відповідно, керівництву організації необхідно зіставити запропоновану винагороду з потребами співробітників та привести їх у відповідність [17, с.132]. На нашу думку, важливе місце в теорії Врума посідають керівники, які повинні установити точне співвідношення між досягнутими результатами й винагородою. Керівники повинні сформулювати високий, але реалістичний рівень результатів, що вони очікують від підлеглих, і вселити останнім, що вони можуть досягти цього рівня, якщо прикладуть зусилля. Модель Портера-Лоулера також належить до процесуальних теорій. Ця комплексна модель включає елементи теорії сподівань і теорії справедливості. Модель побудована на основі взаємодії п'яти змінних: витрачених зусиль, сприйняття, отриманих

При всій широті методів, за допомогою яких можна мотивувати працівників, керівник компанії повинен сам вибирати, яким чином стимулювати кожного працівника для виживання фірми. Згідно з визначенням Сардак О.В. персонал підприємства - це сукупність його працівників (постійних, і тимчасових, кваліфікованих і не кваліфікованих) які працюють наймом і мають трудові відносини з роботодавцем [4, с 53]. Модель має вигляд циклічного процесу, початковою та кінцевою точками якого є потреби людини, подана на



Таким чином можна стверджувати, що повний цикл процесу мотивації період Результати задоволення потреб (задоволення, часткове задоволення, незадоволення) [23, с. 6]. Отже, мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій, залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

Розглянуті праці стосуються широкого спектру питань щодо структури особистості, системи цінностей та актуальних цілей особистості. Ці розробки є базовими під час вивчення проблеми відповідності особистісних характеристик працівників та побудові ефективної системи мотивації праці в готельному підприємстві.

1.2 Методологічні засади формування системи мотивації праці персоналу

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах найважливішим фактором є трудові ресурси, ефективність використання яких в значній мірі визначається їх мотивацією. Мотивація змінює інтереси та ціннісні орієнтири, формує бажання до роботи і розвиває трудовий потенціал.

Роль мотивації велика в побудові корпоративної культури, формуванні системи цінностей всередині компанії. методи управління мотивацією визначають характер взаємовідносин керівництва і персоналу, ймовірність виникнення конфліктів, ступінь довіри між працівниками, тому вивчення ефективності праці є важливим завданням у процесі формування економічних показників діяльності готельного підприємства.

Загальний показник ефективності мотивації може бути розрахований за допомогою показника продуктивності праці. Продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Продуктивність праці, що характеризує ефективність праці та визначається як відношення кількості виготовленої продукції та затрат праці на виготовлення цієї продукції:

$$\text{ПП} = Q / Ч \quad (1.1)$$

де ПП – продуктивність праці;

Q – обсяг виготовленої продукції;

Ч – середньооблікова чисельність персоналу.

Рівень продуктивності праці на підприємстві можна характеризувати показниками трудомісткості продукції. Трудомісткість – це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг), і розраховується за формулою:

$$(1.2)$$

де Тр – трудомісткість;

Т – обсяг виробленої продукції (виконаних робіт чи наданих послуг);

V – затрати робочого часу;

Для планування й аналізу праці на підприємстві розраховуються різні види трудомісткості.

1. Технологічна трудомісткість (Тр.т) визначається витратами праці основних робітників. Розраховується для окремих операцій, деталей, виробів.
2. Трудомісткість обслуговування (Тр.о) визначається витратами праці допоміжних робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва.
3. Виробнича трудомісткість (Тр.в) складається з технологічної трудомісткості та трудомісткості обслуговування, тобто показує витрати праці основних і допоміжних робітників на виконання одиниці роботи.
4. Трудомісткість управління (Тр.у) визначається витратами праці керівників, професіоналів, фахівців, технічних виконавців.

Повна трудомісткість продукції (Тр.п) відображає всі витрати праці на виготовлення одиниці кожного виробу. Вона визначається за формулою:

$$(1.3)$$

Між показниками трудомісткості та продуктивності праці існує обернено пропорційний зв'язок – за зниження трудомісткості продуктивність праці зростає, і навпаки.

Для виявлення проблеми управління згуртованістю колективу, підвищення продуктивності праці та виявлення головних мотиваційних факторів треба знайти відображення у показниках руху працівників на підприємстві. Рух (оборот) працівників на підприємстві характеризують такі показники:

- 1) коефіцієнт обороту за прийомом $(\text{К}_{\text{пр}})$ - це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період $(\text{Ч}_{\text{пр}})$ до середньоспискової чисельності працівників за той же період визначається за формулою:
- 2) коефіцієнт обороту за вибуттям $(\text{К}_{\text{в}})$ - це відношення усіх вибулих працівників до середньоспискової чисельності працівників, яке обчислюється за формулою:
- 3) коефіцієнт плинності кадрів $(\text{К}_{\text{пк}})$ - це відношення вибулих з підприємства працівників з неповажних причин $(\text{Ч}_{\text{пк}})$ (з ініціативи працівника, через прогули,

порушення трудової дисципліни тощо) () до середньоспискової чисельності, який визначається за певний період за формулою:

Останні дослідження з мотивації працівників виявили, що існує позитивний взаємозв'язок задоволеності і продуктивності праці. Задоволеність працею розкриває загальне розташування людини до роботи, приємне, позитивний емоційний стан, що виникає з оцінки роботи або досвіду роботи.

Задоволеність працею – є результат сприйняття самими працівниками того, наскільки добре їх робота забезпечує задоволення важливих, з їх точки зору, потреб. При високій задоволеності працею плинність кадрів знижується, зменшується число прогулів, працівники мають краще фізичним і моральним здоров'ям, швидше опановують необхідними навичками, рідше страждають від виробничого травматизму і звертаються зі скаргами, більше схильні до співпраці, частіше допомагають товаришам по службі і клієнтам. Коефіцієнт задоволеності від праці визначається за формулою:

$$(1.4)$$

Де, - коефіцієнт задоволеності від праці

- очікуваний рівень

– оцінений керівництвом рівень.

Таким чином, формування мотиваційного механізму має відбуватися з урахуванням цілей розвитку підприємства та цілей особистісного розвитку працівника. Визначення показника рівня результативності мотиваційного механізму дає можливість оцінити дієвість мотиваційних заходів, що застосовуються на підприємстві та служити основою по вдосконаленню та коригуванню існуючого мотиваційного механізму, що сприятиме збільшенню вмотивованості та задоволення персоналу працею на підприємстві, а також зростанню трудової віддачі. Коефіцієнти, що наведені в методиці, можуть застосовуватись для формування індивідуального преміального коефіцієнта до заробітної плати по кожному працівнику, а також служити для прийняття рішень про кар'єрне підвищення. Періодичне проведення оцінки мотиваційного

механізму за допомогою даних коефіцієнтів сприятиме усуненню недоліків в мотивації праці та сприятиме досягненню балансу інтересів суб'єктів господарського процесу.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М. КИЄВА

2.1. Аналіз передумов формування системи мотивації праці в готелі

Вивчення системи функціонування готелю та його результати неможливе без аналізу. Однією з основних задач комплексного економічного аналізу є виявлення ефективності господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження системи мотивації праці є 4* «Президент Готель», створений в 1990 році, м. Київ. Визначаючи тип управління готелем Президент, слід підкреслити, що готель є сама по собі великою організацією, тому історично в ній сформувався бюрократичний тип управління, де сформовані жорсткі вимоги як до людей, так і до структур, в рамках яких вони діють та допомагає керівникам готелю вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності (рис. 2.1.).

Ринкова економіка вимагає від підприємств готельного господарства підвищення ефективності діяльності, фінансової конкурентоспроможності та платоспроможності на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм та методів господарювання і управління. У таких умовах важлива роль реалізації цієї задачі відводиться аналізу діяльності підприємства, за допомогою якого дається об'єктивна оцінка його стану і фінансових результатів, змін в активах, у власному капіталі і зобов'язаннях, обґрунтовується стратегія і тактика розвитку, уточнюються плани та управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються фінансові резерви та визначаються шляхи їх формування джерел додаткового фінансового стимулювання праці.

Рис. 2.1 Організаційна структура управління «Президент готелю»

Для об'єктивної оцінки стану готелю «Президент готель» ми провели аналіз основних економічних показників господарської діяльності у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансової діяльності (тис. грн.)
Готелю «Президент готель» за період 2016 – 2018 рр.**

Показник				Відхилення (+,-)			Темп приросту,%		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доходи разом	3337,8	3702,6	6464,1	364,8	3126,3	2761,5	10,92	93,70	74,58
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2536,4	2814,3	5415,9	277,9	2879,5	2601,6	10,96	113,5	92,44

Продовження табл.. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Інші операційні доходи	752,6	833,8	1015,3	81,2	262,7	181,5	10,79	34,91	21,77
3. Інші фінансові доходи	48,8	54,5	32,9	5,7	-15,9	-21,6	11,68	6,74	6,03
Витрати разом	3021,5	3668,5	2954,5	647	-67	-714	21,41	97,78	80,54
1. ПДВ	356,2	482,8	180,8						
1. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	798,5	826,6	4009,3	28,1	3210,8	3182,7	3,51	40,21	38,50
2. Адміністративні витрати	501,2	598,1	798,1	96,9	296,9	200	19,33	59,24	33,4
3. Витрати на збут	50,3	58,9	102,5	8,6	52,3	43,6	17,10	103,77	74,02
4. Інші операційні витрати	752,3	846,9	1012,2	94,6	259,9	165,3	12,57	34,55	19,52
Чистий прибуток	487,5	536,6	1173,3	49,1	685,8	636,7	10,07	140,6	118,6

Отже, згідно даних спостерігається суттєве збільшення загального доходу у 2018 році порівняно з 2017 роком на 2761000 грн., або на 74%, через збільшення чистого доходу від реалізації на 2601000 грн., або на 92,44%, інші операційні доходи – на 181 000 грн., або 21%, зменшення фінансових доходів на 216000 грн., або на 6%.

Згідно наведеної табл. 2.4 з господарської діяльності готелю можна побачити, що прибуток від продажів збільшився в звітному році на 260 тис. грн., прибуток від фінансових діяльності зменшився на 21 тис. грн, але прибуток до оподаткування збільшився на 316 тис. грн. Чистий прибуток так само збільшився на 636 тис. грн.

Таблиця 2.4

Формування фінансових результатів діяльності «Президент Готелю»

Вид прибутку	2017 рік / тис. грн.	2018 рік / тис. грн	Відхилення (%)
Прибуток від продажів	281,4	541,5	92,4
Прибуток від фінансової діяльності	54,5	32,9	-39,6
Прибуток до оподаткування	34,1	350,9	928,1
Чистий прибуток	536,6	1173,3	118,6

Виходячи з наведених даних можемо зробити висновок, що головний показник готелю збільшився порівнюючи з даними минулого року.

Продемонструємо дане твердження графічно (рис. 2.2).

Рис.2.2. Формування фінансових результатів діяльності «Президент Готелю»

З викладених отриманих результатів можемо зробити висновок, що готель «Президент готель» є рентабельним і платоспроможним підприємством. Проте фінансові результати від операційної діяльності після врахування всіх накладних витрат вказують на збитковість таких підприємств уже на рівні операційної діяльності. Тому важливим маркером фінансової нестабільності можна назвати неврахування рівня накладних витрат при здійсненні ціноутворення на готельні послуги. Це дозволяє визначати достатньо потужні джерела для мотивації праці персоналу.

2.2 Визначення впливу чинників на формування системи мотивації праці персоналу

Мотивація праці розглядається як один з найбільш важливих елементів загальної системи роботи з трудовим потенціалом. Цей підхід припускає, що людський фактор є одним з визначальних для підприємств готельного господарства в умовах конкурентної боротьби на ринку. Тому в програму роботи з персоналом, крім визначення форм і методів стимулювання найманих працівників, входять також планування кадрового складу, якісна підготовка персоналу, формування показників оцінки як робочих місць, так і результатів праці, тренінги за фахом і для керівних кадрів, інші напрямки роботи з трудовим потенціалом. Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [6, с.275]. Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва.

Для визначення факторів, що формують систему мотивації праці в готельному бізнесі проведемо SWOT-аналіз. Він складається з аналізу сильних, слабих сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Спочатку, підприємство повинно визначити і проаналізувати ринок споживачів і конкурентне середовище. Підсумовуючи результати аналізу цих факторів зовнішнього середовища

підприємство може визначити для себе всі наявні можливості і загрози. Можливості – це шанси для компанії, загрози – проблеми, які можуть виникнути перед керівництвом підприємства. Керівництво підприємства повинно відразу реагувати на зміни зовнішнього середовища і приймати негайні, але зважені заходи щодо адаптації до цих змін. Матриця SWOT-аналізу наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу готелю «Президент готель»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ✓ зручне місце розташування; ✓ залучення туристів на week-end («пакети» зі знижками); ✓ партнерські програми лояльності; ✓ кваліфікований персонал; ✓ високий рівень організаційної культури; ✓ гнучка система знижок; ✓ наявний власний сайт готелю; ✓ чудова прилегла територія ✓ відповідність номерного фонду міжнародним вимогам. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ високі ціни за проживання; ✓ недостатня кількість реклами готелю; ✓ швидкість обслуговування; ✓ більша наявність додаткових послуг у конкурентів; ✓ відсутність інвестицій.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ✓ розширення компанії, відкриття готелів під цим же брендом. ✓ скорочення часу на обслуговування; ✓ орієнтування на більш широкий сегмент споживачів; ✓ розширення додаткових послуг; ✓ зниження цін; ✓ підвищення конкурентоспроможності серед існуючих підприємств. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розвиток конкурентного середовища; ✓ економічна криза, нестабільність; ✓ зростання податків; ✓ зміна курсів валют; ✓ зниження конкурентоспроможності; ✓ зниження попиту на послуги малих готелів.

Роблячи висновок з наведеної табл. 2.2, готель «Президент готель» налічує більше сильних сторони і можливостей, ніж слабких сторін і загрози, а це може свідчити про здатність підприємства до розвитку і збільшення доходів.

При визначенні внутрішнього середовища функціонування системи мотивації важливо дослідити основні характеристики системи – динаміку чисельності працівників та показників праці в готелі «Президент Готель» (табл..

2.3). Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання основних засобів і, як результат, обсяг реалізації готельних послуг, їх собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників праці та чисельності працівників готель
«Президент готель»**

№	Показник	Роки			Відхилення		
		2016р	2017р.	2018р.	2017 р. / 2016 р.	2018 р. / 2017 р.	2018 р. від 2016 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Облікова кількість працівників	421	423	374	5	-49	-47
2	Прийнято працівників	60	66	39	6	-27	-21
3	вибуло працівників	50	44	62	-6	18	12
4	Плинність робочої сили, %	12	10	17	-2	7	5
5	Оборот найму, %	12	15	6,3	3	-8,7	-5,7
6	Фонд оплати праці, тис. грн.	11491,9	15201,0	11037,0	3710	-4164	-454
	Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, тис. грн.	4,1	4,5	4,0	0,4	-0,5	-0,1
8	Обсяг наданих послуг, тис. грн.	42249,0	47638,0	30229,0	8679	-2507	6172
9	Середньомісячний виробіток одного працівника (продуктивність праці), тис. грн.	15,1	14,1	11	-0,9	-3,1	-4,1

Як видно з таблиці 2.3, спостерігається зниження кількості працівників у 2018 році. Відповідне збільшення обороту звільнень свідчить про недостатній рівень умов для праці у 2018 році.

Для стимулювання праці працівників Президент Готель вживає економічні, соціальні і адміністративні методи мотивації. Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, нарахована за відрядно-

преміальної та почасової. Використання відрядно-преміальної системи оплати праці передбачає, що розмір заробітку визначається кількістю виробленої їм за певний відрізок часу продукції або послуги, як в нашому випадку. До соціальної мотивації можна віднести наступні заходи, що проводяться на даному підприємстві:

- підвищення кваліфікації керівників, їх навчання проводиться за рахунок підприємства;
- надання допомоги жінкам-працівницям, суворе дотримання гарантій, встановлених в законодавстві про працю для працюючих жінок-матерів.

Для дотримання трудової виробничої дисципліни використовується адміністративна мотивація у вигляді накладення стягнень, попереджень, доган, суворих доган, штрафів, звільнення з роботи. Догани виносяться на підставі службових записок керівників.

В разі підтримання працівників, які доклали більше зусиль до виконання робочого плану в певний період часу, готель застосовує конкурс кращого працівника місяця. Переможець нагороджується премією, а кандидати нематеріальними подарунки від керівництва. Однією з цілей Президент готелю є підтримання дружньої атмосфери в колективі. Для цього працівники відділу кадрів декілька разів на рік влаштовують колективні свята та поїздки до інших міст. Такі події об'єднують колектив в одну команду і надихають до отримання максимально ефективного результату всього підприємства. Частиною мотиваційної системи є безкоштовне харчування усіх працівників готелю згідно робочого часу, це є однією зі складових гарних умов для максимально ефективної працездатність. З метою підвищення кваліфікаційних навичок, кожний рік керівництво влаштовує заняття з англійської мови для всіх бажаючих працівників готелю безкоштовно. Це є великим плюсом для працівників, в яких є бажання підвищити свій рівень або вивчити його спочатку.



2.3 Оцінка результативності діючої системи мотивації праці персоналу

Оцінка ефективності будь-якого об'єкта розглядається як результативність щодо досягнення поставлених завдань. Оцінка ефективності системи мотивації - окрема важлива задача, що стоїть перед керівником при аналізі ефективності підприємства і плануванні впровадження нових механізмів, принципів і особливостей до вже існуючої системи мотивації або для її зміни. Для того, щоб вірно оцінити ефективність всього підприємства, треба окремо аналізувати економічну і соціальну ефективність мотивації. Ефективність мотивації визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей. Економічні цілі пов'язані з виробничою діяльністю підприємства і відображається в економічних показниках і економічних критеріях ефективності його функціонування. Так, соціальні цілі реалізуються у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів працівників. Ці потреби дуже різноманітні, і значимість їх може змінюватися в різні періоди часу. Цілі визначають напрямок діяльності. Вони характеризують стан, до якого слід прагнути на основі реалізації конкретних стратегій. Соціальну ефективність у вигляді стимулів можна реалізувати тільки тоді, коли існування підприємства надійне і воно отримує прибуток, що дозволяє проводити політику стимулювання. У той же час, зростання економічної ефективності можна добитися тільки починаючи з певного рівня соціальної ефективності. Отже, існує взаємозв'язок між економічною і соціальною ефективністю.

Проведемо аналіз мотивації працівників, які забезпечують головний показник ефективності готелю. Для того, щоб проаналізувати рівень задоволення працівників мотиваційною діяльністю в готелі були проведені декілька опитувань. Методом опитування різних підрозділів підприємства «Президент готель» були отриманні данні про ефективність використання існуючої системи мотивації в цілому і окремих елементів зокрема. Основними методами стимулювання персоналу Президент готелю є економічні, серед яких: система оплати праці, система умов праці, система винагород та корпоративних переваг,

система підвищення за думкою працівників використовується недостатньо ефективно чи взагалі не використовується. Розподіл оцінок персоналом системи стимулювання праці, які використовуються менеджментом готелю «Президент», відображено в табл. 2.5. Кожний працівник свого підрозділу оцінив систему стимулювання за п'яти бальною шкалою, від одного до п'яти. У таблиці показано середня оцінка підрозділу. Тобто сумарна кількість балів була поділена на кількість працівників підрозділу. Висновком може служити те, що середня арифметична оцінка всього персоналу Президент готелю системи стимулювання складає 3.1 із максимальних 5 балів. Що свідчить про невисоко оцінені методи мотивації персоналом, які треба якнайшвидше змінити і покращити.

Таблиця 2.5

Задоволеність мотиваційною системою працівників «Президент готелю»

№	Структурні підрозділ готелю	Оцінка
1	Юридичний відділ	4
2	Бухгалтерія	3
2	Служба маркетингу та продажу	3
4	Технічна служба	4
5	Готельне господарство	2
6	Відділ закупівель	5
7	Служба безпеки	2
8	Відділ бронювання	3
9	Служба прийому та розміщення	3
10	Ресторанне господарство	2

Додатково було проведено анонімне опитування серед всіх працівників різних підрозділів Президент готелю, які більш детально оцінили існуючі методи мотивації, подано в табл. 2.6. Працівники повинні були цінити задані параметри методів мотивації за п'яти бальною шкалою. Зі всіх анкет було наведено три з них.

Згідно даних наведених в таблиці, результати свідчать про незадоволеність персоналу питаннями організації системи виплат преміальних винагород, можливості кар'єрного зростання та покращення кваліфікаційних навичок. Натомість, керівництво компанії має систему мотивацію персоналу основними елементами якої є створення умов праці, системи оплати праці, формування

сприятливих дружніх відносин в колективі. Отриманні данні характеризують авторитарній стиль управління, оснований на підходах компетентності і повазі людської гідності.

Таблиця 2.6

Оцінка мотиваційних методів в «Президент готелі»

Метод мотивації	Працівник 1, Ресторанне господарство	Працівник 2, Служба безпеки	Працівник 3, Служба прийому та розміщення
Створення умов праці	5	4	4
Преміальні винагороди	4	3	4
Оплата праці	4	3	4
Вирішення соціальних проблем	4	3	5
Безпека	5	5	5
Повага	5	5	5
Залучення до справи	4	3	3
Знання цілей і завдань	4	4	3
Відносини в колективі	5	5	3
Умови до підвищення кваліфікації	2	1	2
Здатність самореалізації в кар'єрі	3	2	4
Здатність самореалізації в навчанні	5	4	5
Інтерес до роботи	5	4	4
Можливість кар'єрного росту	3	4	2

Разом з тим, ці данні свідчать про невдоволеність персоналу питаннями організації системи отримання преміальних виплат і підвищення кваліфікації з надією подальшого можливого підвищення. Оплата праці і виплата премії вважається складовим елементом системи мотивації персоналу і всієї системи управління Президент готелю в цілому. Отже, доцільно розглядати даний компонент з точки зору системного підходу. Заставлення цілей діяльності керівництва готелю, цілей стимулювання і оплати праці дозволяє зробити висновок про їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Сильно простежується головна вада авторитарного стилю управління в Президент готелі: цей стиль не сприяє зростанню потенціалу працівників, тобто кожен з них використовує лише той відсоток своїх здібностей, що безпосередньо потребує за характером виконуваної роботи, а це у свою чергу різко знижую рівень мотивації до праці. Так само цей стиль впливає і на самореалізацію всіх працівників, які не можуть

вкласти ініціативність і креативність до своєї роботи через відсутність підтримки з боку готелю. Відсутність основи для підвищення кваліфікації та самореалізації змушує працівників виконувати свої обов'язки не за максимальною якістю.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування напрямів поліпшення системи мотивації праці персоналу

В сучасних умовах процеси мотивації праці повинні охоплювати наступні напрямки роботи з персоналом: роботу з потенційними кадрами, прийом на роботу, роботу з чинним персоналом і роботу з ветеранами організації. На основі проведеного вище дослідження системи мотивації персоналу готелю «Президент готель» можна зробити висновок, що система мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням інноваційних підходів у кадровому менеджменті. Проведений аналіз системи мотивації працівників «Президент готель» у вигляді анонімного опитування виявив, що найбільш проблематичними на сьогоднішній день факторами мотивації є: низький рівень заробітної плати, відсутність для багатьох можливостей професійно-посадового розвитку. На мотивацію праці впливають цілий ряд факторів, що мають ситуативний характер. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Характерним в готелі «Президент» є обмеженість системи мотивації вискоєфективної праці. Більшість працівників не прагнуть проявляти ініціативу у своїй діяльності, повною мірою брати на себе відповідальність за прийняті й реалізовані на практиці рішення. Це є результатом відсутності кар'єрного зростання або підвищення кваліфікації. Як відомо, є два види залучення людини до виконання певної роботи – примус і мотивація. Загально визнаним є те, що примус малоефективний в рішенні задач управління і досягнення результатів. Тому, особливо останнім часом, активно розвивається мотиваційний механізм. В готелі головною діє система матеріальної мотивації робітників, але матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план

і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю. Говорячи про використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу, необхідно зазначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічну ситуації, що складаються в готелі, про очікувані перспективи, націлені дії, успішності їх реалізації. Крім того, готелю «Президент готель» необхідно більше приділяти уваги інформованості працівників щодо того, які переваги, крім заробітної плати, вони можуть отримувати. Це можна робити за допомогою зборів, нарад працівників, розсилки на електронні скриньки. Це має породжувати інтерес до справ компанії, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця, звідси виникнення мислення і діяльності з позиції інтересів підприємства. За умов розширення і вдосконалення сегменту готельного господарства на території України, вчасності в Києві, «Президент готель» стоїть перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджуючи свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань стає розробка організаційно-функціональної структури системи економічного і соціального стимулювання своїх підлеглих. Для оновлення системи мотивації персоналу готелю було запропоновані наступні методи стимуляції до праці.

По-перше, згідно анонімного анкетування працівників готелю «Президент» найнижчі бали отримав пункт, що стосується умов до підвищення кваліфікації. Тобто, працівників не заохочують до поліпшення своєї майстерності, професійних навичок і кваліфікації. Це в свою чергу гальмує розвиток обслуговування згідно новітнім технологіям. А також воно прямо пов'язане з ефективністю роботи не тільки окремих співробітників, але і підприємства в цілому. Доведено, що при

підвищенні рівня підготовки підвищується і рівень продуктивності праці. При правильному підході навчання може стати одним з істотних факторів мотивації, що дозволить як утримувати тривалий час кадри від міграції, так і залучати нових співробітників. Паралельно готель може повністю вирішити для себе проблему недостатньої грамотності персоналу. Адже саме своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу дозволяють розширити діапазон теоретичних знань і практичних навичок. Одним із прикладів вирішення цієї проблеми можуть стати курси підвищення кваліфікації для всіх підрозділів готелю. Можливість отримати додаткову освіту є для абсолютної більшості працюючих і потенційних співробітників потужним фактором стимулювання до трудової діяльності. Головним завданням кадрового менеджменту буде пошук відповідних курсів, тренінгів, конференцій, періодичних загальнодоступних профільних та безкоштовних для співробітників семінарів. Також можлива організація тренінгів безпосередньо в самому готелі. Буде цілком доречно кожному працівнику раз на півроку проходити подібні заходи. Деякі з них також мають тестування наприкінці курсу, склавши яке працівники будуть бачити свої результати і розуміти до чого ще можна прагнути, а для керівництва це буде вдалими даними для аналізу проведеної роботи. Таким способом керівники готелю будуть не нав'язливо показувати своїм працівникам, що їм не байдуже на професійне вдосконалення своїх підлеглих. Що для них є важливим розвиток навичок працівників всіх відділів готелю.

Наступним прикладом підвищення мотивації, а разом з тим і доходу готелю є метод «спробуй сам те, що продаєш». Для того, щоб працівники ефективно продавали готельні послуги, вони повинні на власний досвід спробувати побути в якості гостя і відучити ті емоції, які надає команда «Президент готелю». Суть цього методу складається в безкоштовному проживанні в готелі. Це право повинен мати кожний працівник, який пропрацював в готелі не менше пів року, без винятково один раз прожити одну ніч в готелі і насолодитися безкоштовним сніданком. Для того, щоб ця привілея була

доступною для працівників в майбутньому після використаного можливого єдиного разу, працівникам можуть надаватися знижки для користування послугами готелю, включаючи харчування в ресторанні або проживання в готелі. Але для того, щоб отримати мінімальну знижку, працівнику потрібно згідно бонусної системи отримати відповідну кількість балів. Саме в отриманні різних привілеїв і полягає суть накопичення бонусів. Крім безкоштовного проживання, можливими привілеями можуть бути використання фітнес центру готелю, користування послугами хімчистки за отриманні бали. Бали можуть нараховуватися працівникові залежно від його функціональної посади. Наприклад, якщо порт'є зміг продати останній номер за найвищим тарифом, йому буде начислено відповідна кількість балів. Ця бонусна система буде спонукати до результативних дій працівників на всіх рівнях і кожен буде отримувати те, на що йому вистачає власних балів. Тобто, хочеш отримати більше - працюй наполегливіше.

Наступний елемент мотиваційної програми буде відноситися до працівників які не палять. На кожному підприємстві є працівники, які відлучаються від роботи і виходять на вулицю або в спеціально зазначене місце для того, щоб попалити. Більшість людей палять дуже багато разів на день, це займає від 5 до 15 хвилини щоразу. Ця програма буде спонукати працівників з поганою звичкою до здорового способу життя, а для працівників, які не палять, будуть розуміти, що підприємство турбується за них, підтримує і заохочує їх принципи щодо ведення здорового способу життя.

Дуже часто на підприємствах трапляється, що через великий обсяг роботи в певні періоди завантаженості працівники, які відповідально ставляться до роботи залишаються на декілька годин після роботи. Для підтримки і схвалення таких працівників їх потрібно нагородити вихідним днем за рахунок підприємства. Для цього потрібно завести журнал під відповідальність служби безпеки на пункті входу та виходу, в якому, працівники, які затримуються після роботи вели відповідні записи, а саме на скільки годин людина затрималась на

роботі. Протягом деякого часу ці години підсумовуються і якщо в людини вже вистачає годин, які дорівнюють його робочому часу, він може взяти вихідний згідно цих перепрацьованих годин. Такий захід в готелі буде впевнювати працівників, що всі їх старання мають сенс і не ігноруються керівництвом.

Одним з дієвих мотиваційних підходів є звертання до власних співробітників щодо розробки програми нематеріальної мотивації – це завжди приносить результат. Пропонуємо організувати мозковий штурм, де кожен учасник у вільній формі викладає свої ідеї. В якомусь сенсі вибудовується ціла екосистема, в рамках якої співробітники різних відділів і департаментів тісно взаємодіють один з одним, ділячись своїм професійним досвідом.

Всі пропоновані вище методи пропонуємо застосовувати в «Президент готелі», проте важливо враховувати можливості компанії і виправданість даних коштів в кожному конкретному випадку. Найбільш ефективно, як вже було зазначено, застосовувати в сукупності методи і морального, і матеріального стимулювання. Грунтуючись на всіх цих принципах, керівництво може істотно поліпшити роботу свого персоналу, а в наслідок цього і якість послуг, що надаються.

Здійснення запропонованих заходів можливе за умови наявності на підприємстві одного або групи фахівців, які вивчають питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації, підтримують зворотній зв'язок керівництва з працівниками, що надалі дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємств. Саме технології нематеріального стимулювання дозволяють в рамках одного і того ж фонду заробітної плати збільшити продуктивність праці до 20%, а також скоротити до мінімуму незаплановану плинність персоналу. У мотиваційній системі управління персоналом готелю потрібно завжди зберігати баланс: не переважувати при заохоченні ні в одну зі сторін. Якщо розподілити нематеріальну мотивацію і при цьому не забути про фінансову складову - план буде вдало виконано. В результаті зросте число клієнтів компанії, які принесуть

набагато більший прибуток. А отримання прибутку як раз і є основною метою будь-якого виду бізнесу.

Запланований результат розробленого проекту є :

- Підвищення показників ефективності роботи;
- Відсутність агресивної поведінки на робочому місці;
- Висока виконання посадових обов'язків;
- Відсутність порушень робочого часу і часу відпочинку

Основними результативними рисами в мотивації персоналу будуть: впевненість працівника в тому, що він отримає визнання від керівника і колег за виконання роботи якісно, контроль над умовами і виконанням праці. Таким чином, ми переконалися в тому, що для вдосконалення мотивації персоналу необхідно використовувати засоби матеріального і морального стимулювання. У кожному разі необхідно створити окрему систему мотивації, що враховує особливості кожного співробітника, тобто до кожного співробітника потрібен індивідуальний підхід. В кінцевому підсумку грамотно вибудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість компанії - через посилення ефективності роботи всього колективу в цілому і значне зниження витрат на підбір і адаптацію персоналу, враховуючи зниження плинності кадрів компанії.

3.2. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів з мотивації праці персоналу

Грамотно розроблена система мотивації та застосування нових методів мотивації персоналу, які були запропоновані в попередньому підрозділі, дозволить готелю «Президент»:

- 1) чітко узгодити цілі роботи конкретного співробітника, структурного підрозділу і готелю в цілому, а також способи їх досягнення;

- 2) вирішити проблеми з плинністю кадрів, утримуючи висококваліфікованих фахівців;
- 3) скоротити часові і фінансові витрати на управління персоналом;
- 4) сформувати згуртований колектив однодумців, підтримувати в ньому впевненість у професійній затребуваності з боку керівництва і бажання працювати в даній компанії ефективно, з повною віддачею, з мотивацією на результат.

При цьому процес застосування прогресивних форм мотивації на підприємстві має зводитися до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розроблення нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Для прогнозування задоволеності працівників готелю «Президент» було проведено анонімне опитування. Працівниками було представлена оновлена система мотивації з запропонованими методами мотивації. Кожний працівник анонімно оцінив цю систему за п'ятибальною шкалою. Для результату опитування оцінки працівників всього підрозділу були додані і поділені на кількість працівників в підрозділі, які приймали участь в опитуванні. За результатами поданні в табл. 3.1., дуже помітним є те, що майже всі оцінили оновлену систему мотивації за найвищим балом.

Таблиця 3.1

Оцінка задоволеності працівників готелю «Президент» від оновленої системи мотивації

№	Структурні підрозділ готелю	Оцінка
1	Юридичний відділ	5
2	Бухгалтерія	5
2	Служба маркетингу та продажу	4
4	Технічна служба	4
5	Готельне господарство	3
6	Відділ закупівель	5
7	Служба безпеки	4
8	Відділ бронювання	5
9	Служба прийому та розміщення	5
10	Ресторанне господарство	4

Для точнішого аналізу треба порівняти результати опитування про існуючу систему мотивації і оновлену. 3.1, чітко простежується вищий бал за оновлену систему на відміну від існуючої, так середня оцінка всіх працівників за існуючу систему склала 3,1, в той же час оновлена система отримала 4,3. Це свідчить проте, що працівниками не вистачає методів мотивації для виконання своїх обов'язків з максимальною ефективністю.

Рисунок 3.1. Порівняння оцінки оновленої і актуальної системи мотивації

Також можна зробити висновок, що з впровадженими новими методами мотивації працівники будуть більше задоволені представленими умовами праці. Впровадження навчання як метода мотивації має вплинути на господарську діяльність готелю лише з позитивного боку. Тому що, існує необхідність в постійному вдосконаленні, навчанні і перепідготовки персоналу у зв'язку з модернізацією устаткування і унікальність технологій виробництва. Не тільки керівництво готелю, але й самі працівники зацікавлені в навчанні і підвищенні кваліфікації. Так, за результатами внутрішнього анкетування персоналу на задоволеність роботою в «Президент готелі», більша частина респондентів відмітила, що для задоволеності роботою їм не вистачає можливості навчання. Це може означати, що розроблення навчання як метода мотивації буде ліпше впливати на діяльність працівників. Це буде мотивувати їх до покращення своїх навичок і впровадження нових набутих результативних ідей. Тим самим, готель знизить рівень плинності персоналу завдяки постійному навчанню і підвищенню кваліфікації. Внесення до посадової інструкції пункт про переробку робочого часу з додатковим вихідним днем (за бажанням співробітника) тим самим вирішить проблему демонстрації агресивної поведінки персоналу по ставленню до керівництва і порушення режиму робочого часу і часу відпочинку. З цієї причини, повинна збільшити працездатність працівників і їх зосередженість на

своїх завданнях поза робочого часу, що призведе до підвищення результату виробничого процесу. Підсумовуючи, можна сказати, що удосконалення будь-якого функціонуючого об'єкта спрямоване саме на підвищення його ефективності, тобто перевага результату над витратами в динаміці. Тому, аналіз ефективності функціонування мотиваційної моделі на підприємстві визначатиметься на основі вихідного параметра, що характеризує продуктивність праці шляхом порівняння фактичної величини з даними попередніх досліджень. В край важливо визначити функціональну залежність величини цього параметра від впливу засобів мотивації, які використані в мотиваційній моделі.

Зауважимо на тому, що розрахувати вплив мотиваційних процесів на зростання продуктивності праці кількісними та якісними показниками важко. В цьому випадку можна застосувати теорію «очікування – валентність», яка оперує вимірниками сили мотивації як параметричними показниками. Оцінити прогнозуючу силу мотивації праці в готелі «Президент» можна на основі наступної формули:

$$M = \sum_{i=1}^n V_i P_i, \quad (3.1)$$

де M - сила мотивації праці,

V - вагомість кожного зі засобів мотивації,

P - ймовірність запровадження певного засобів мотивації;

n - кількість мотивуючих факторів.

При цьому, цілі можуть досягатись при різних стратегіях. Оптимальна з них відповідає найвищому значенню M . Підсумкова вагомість усіх застосованих засобів мотивації є функцією продуктивності праці. Результат за теорією очікувань розглядається на двох рівнях. Результат першого рівня – це власне результати виконання роботи, здійснення дій. Вони полягають в якості і кількості виробленого продукту, величині витраченого часу обсягу

втрата часу тощо. Результати другого рівня – це ті наслідки для людини, які виходять з результатів першого рівня. Пов’язані вони з можливою винагородою або покаранням, які можуть бути використанні з боку керівництва підприємства і оточення на основі оцінки ними результатів першого рівня [27, с. 84]. Тези базової моделі теорії очікування застосуємо для оцінки ефективності пропонуваніх мотиваційних заходів на готелі «Президент» стосовно виробничого та обслуговуючого персоналу. Так, у них є три варіанти виконання роботи: витрати великих зусиль; витрати помірних зусиль; витрати малих зусиль. Оцінки по кожному з результатів дані в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Базова модель мотивації праці в готелі «Президент готель»

Варіант	Результати 1-го роду та їх очікування	Результати 2-го роду та їх очікування	Валентність результатів 2-го роду
Витрати великих зусиль	Високий результат 0,7	Похвала начальства - 0,8 Вільний час - 0,0 Премія - 0,5 Просування службі - 0,3	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,5 Вільний час - 0,0 Премія - 0,2 Просування службі - 0,1	2 4 1 4
	Низький результат 0,1	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,0 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	4 4 4 4
Витрати помірних зусиль	Високий результат 0,2	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,4 Премія - 0,4 Просування службі - 1	2 4 1 4
	Середній результат 0,6	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,4 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Низький результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,4 Премія - 0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4

Виграги малих зусиль	Високий результат 0,1	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,6 Премія-0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Низький результат 0,7	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4

За даними таблиці 3.2 отримуємо наступні значення мотиваційної сили:
варіант витрат великих зусиль:

Валентність результатів 1-го роду при витратах великих зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,8 + 4 \times 0,0 + 1 \times 0,5 + 4 \times 0,3 = 3,3;$$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,5 + 4 \times 0,0 + 1 \times 0,2 + 4 \times 0,1 = 1,6;$$

при низьких результатах:

$$4 \times 0,2 + 4 \times 0,0 + 4 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 1,2;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$3,3 + 1,6 + 1,2 = 6,1.$$

Варіант витрат помірних зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,2 + 4 \times 0,4 + 1 \times 0,4 + 4 \times 1,0 = 6,4;$$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,1 + 4 \times 0,4 + 1 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 1,9;$$

при низьких результатах:

$$2 \times 0,0 + 4 \times 0,4 + 1 \times 0,0 + 4 \times 0,0 = 1,6;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$6,4 + 1,9 + 1,6 = 9,9.$$

Варіант витрат малих зусиль:

Валентність результатів 1-го роду при витратах великих зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,1 + 4 \times 0,6 + 1 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 2,7;$$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,0 + 4 \times 0,6 + 1 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 2,5;$$

при низьких результатах:

$$2 \times 0,0 + 4 \times 0,6 + 1 \times 0,0 + 4 \times 0,0 = 2,4;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$2,7 + 2,5 + 2,4 = 7,6$$

Підрахувавши можна зробити висновки, що найбільшу мотивуючу силу складає другий варіант, після нього найбільш доречним є третій варіант. Згідно відповідності теорії очікування керівництву готелю слід зосередити свою увагу на виборі саме другого варіанту.

На відміну від відомої системи факторів, які розглянуті для готельного бізнесу [5], для готельного підприємства введемо нову групу факторів, які комплексно відображають ефективність введення оновлених механізмів мотивації персоналу готелю. Класифікації факторів, що впливають на стратегію сталого розвитку готельного підприємства, а також виділення напрямку їх впливу (підвищення чи зниження) представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Класифікація факторів, що впливають на стратегію сталого розвитку підприємства після введення оновленої мотиваційної системи

№ з/п	Фактор	Напрямок впливу	
		Підвищення (максимальний)	Зниження (мінімальний)
Економічні фактори			
1.1	Економічний клімат	Стабільний, сприятливий для економічного розвитку	Нестабільний, дестабілізуючий
1.2	Державне регулювання	Стратегічний рівень прийняття, дієспроможність туристичної сфери	Стратегія реалізується

			формально
1.3	Ступінь розвитку законодавчої бази	Законодавче регулювання мотиваційної програми	Відсутність диференціації норм, стимулюючих розвиток вертикальної інтеграції
1.4	Швидкість реалізації економічних реформ	Позитивна динаміка	Відсутність динаміки, стохастичний характер
1.5	Виробний потенціал компанії	Приріст прибутку перевищує обсяг витрат, висока якість обслуговування, оптимізація функціонування, модернізація виробництва	Прибуток не покриває обсяг витрат, низький рівень обслуговування, втрата постійних клієнтів
1.6	Фінансова і економічна ефективність компанії	Падіння витрат і зростання рентабельності	Зростання витрат і падіння рентабельності
1.7	Якість менеджменту	Висока якість менеджменту	Середня і низька якість менеджменту
1.8	Корпоративна культура	Висока, включає ціннісні орієнтації, пов'язана зі стійким розвитком самонавчання організація	Низька, відсутність культури самонавчання
Соціальні фактори			
2.1	Соціальна державна політика	Ефективна, зняття соціальної напруженості	Слабка, соціальна напруженість
2.2	Соціальна корпоративна політика	Висока соціальна активність	Часткова або відсутня

Рекомендовані заходи щодо оновлення мотиваційної системи дозволяють отримати істотний соціальний і економічний ефект: знижується рівень плінності кадрів, що спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму. Підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів. Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий дім, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах динамічного розвитку готельного бізнесу різко зростає необхідність підвищення ефективності використання трудового потенціалу готелів. Мотиваційний менеджмент, безумовно, є одним з ефективних типів сучасного управління. Він представляє управління, в якому ключові пріоритети віддаються мотивування творчої, продуктивної, ініціативної та професійної діяльності людини. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб знайти індивідуальний підхід до кожного працівника, розбудити сплячу всередині нього рушійну силу і спрямувати її на користь готелю. Різна система цінностей передбачає різні підходи до стимулювання людей, і це також необхідно враховувати. Мотивація повинна бути орієнтована на те, що значимо для самої людини. Також менеджер повинен пам'ятати про те, що працівник сприймає себе, свій добробут, задоволеність роботою і не тільки сам по собі, але і в порівнянні з тими, що оточують. В першу чергу з тими, хто працює поряд з ним. Таким чином, менеджер повинен не забувати про індивідуальність кожного працівника, створити в готелі єдину систему заохочення і покарання. Немає ідеальної теорії мотивації, тому треба ретельно вивчити вже існуючі теорії і брати на замітку моменти застосовні в реальних робочих ситуаціях. Якщо цей вибір зроблений вдало, то керівник отримає можливість координувати зусилля багатьох людей і спільно реалізовувати потенційні можливості колективу на благо процвітання готелю. На закінчення слід привести основні правила управління мотивацією праці, облік яких, безсумнівно, допоможе менеджеру поліпшити мотивацію підлеглих, управляти ними грамотно і ефективно.

Оцінивши систему мотивації готелю «Президент» було виявлено, що працівники не задоволені існуючими методами мотивації. Також було більш детально аналізовано, які саме механізми мотивації хотіли б бачити власне співробітники готелю. Спираючись на результати анонімного опитування було запропоновано декілька методів до існуючої системи мотивації, які досить істотно мають змінити рівень задоволеності працівників і результат виробничого процесу всього готелю.

Згідно скарг працівників щодо відсутності можливості навчання по спеціалізації та підвищення кваліфікації. Було запропоновано впровадження різноманітних тренінгів, конференцій, курсів, уроків іноземних мов для всіх підрозділів готелю на постійній основі. Також була запропонована бонусна система завдяки якій, працівники будуть отримувати привілеї від готелю відповідно зібраним балам. До вище перерахованих методів також можна додати заохочення працівників з накопиченим переpracьованим робочим часом вихідним днем за рахунок підприємства. За таким же методом, було розглянута система заохочення працівників які не палять і в той же час система покарання для працівників, які не ведуть здоровий спосіб життя і витрачають робий час на задоволення власних потреб. Невід'ємною частиною оновленої мотиваційної системі повино бути невеличке зібрання у вільній формі серед звичайних працівників з числа ініціативних і прогресивно мислячих різних підрозділів. Кожний з яких буде запропоновувати масу корисних ідей для майбутньої стратегії компанії і нематеріальної мотивації всіх співробітників.

Отже, основними результативними рисами в мотивації персоналу будуть: впевненість працівників в тому, що вони отримують визнання від керівництва і колег за виконання роботи якісно, контроль над умовами і виконанням праці. Таким чином, було визначено, що для вдосконалення мотивації персоналу необхідно використовувати засоби матеріального і морального стимулювання разом. Грамотно вибудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищить вартість компанії - через посилення ефективності роботи всього колективу в цілому і знизить витрати на підбір і адаптацію нового персоналу за рахунок низького рівня плинності персоналу готелю «Президент» .

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці. - 2016. - №1. - С.42-48.
2. Безушко В.Д. Нові підходи до мотивації праці / В.Д. Безушко // Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку. – 2013. - С. 107-108.
3. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. Богиня // Україна : аспекти праці. – 2016.– №3.– С.3–10.
4. Василенко В.О., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2014. - 400 с.
5. Гапич Е. Автоматизація управління персоналом і стратегія компанії // Гроші й технології. Український промисловий журнал. - 2015. - № 3. - С.44 - 45.
6. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. №1. - С.76 - 78.
7. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / В. Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2015. – 624 с
8. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: учб. Посібник / Г.А. Дмитренко. – [2-е вид.]. – К. : МАУП, 2013. – 192 с.
9. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. - Херсон: Олді-плюс, 2016. - 288 с.
10. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2015. – 337 с.
11. Котвицький А.А. Модель організації матеріального стимулювання персоналу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. №2. - С.103.
12. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2013.- 268 с.

13. Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній «Персонал 2009: Що робити?», 7-8 жовтня 2019 р./ м. Одеса/ Персонал. №10,
14. Маслоу А. Мотивація і особистість / Маслоу А. – [3-е вир.] – Україна.: Київ, 2018. – 352 с.
15. Маслоу А. Нові рубежі людської / Маслоу А. ; під заг. ред. Г.А. Бола. – М. : Смісл, 2014. – 452 с.
16. Назарова В.Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах / Г.В. Назарова // Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія “Економічні науки”. – 2013.– №11.
17. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
18. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.-К.:Академвидав, 2014. – 568 с.
19. Павлютенкова Е.М. Формування мотивів вибору професії / Е.М. Павлютенкова. ; а Київ, 2018 р. 38 с.
20. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства / І. Петрова // Україна: аспекти праці. - 2015. - № 7. - С. 22-27.
21. Райт Г. Держане управління / Райт Г. ; пер. з англ.. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К. : Основи, 2014. – 191 с.
22. Рубінштейн С.Л. Основи загальної психології / Рубінштейн С.Л. – Одеса, 2015.
23. Рябоконт В.П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку / В.П. Рябоконт // Фінанси України. - 2017. - № 5. - С. 10-16.
24. Семикіна М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту / М. Семикіна // Україна : аспекти праці.– 2014.– №4. – С.40–46.
- 25.Соболева В.М. Мотивація трудової діяльності в умовах переходу до ринкової економіки / В.М. Соболева. – К. : Товариство “Знання” України, 2015. – 77 с.
26. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. - К.: ВД «Професіонал», 2015. - 320 с.

27. Харченко М., Шкорінов С. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці // Україна: аспекти праці. - 2013. - №4. - С.25 - 28.
28. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. / Ф.І. Хміль.-К.: Академвидав, 2017. – 608 с.
29. Ходаківський Є.І. Психологія управління / Є.І. Ходаківський // Змістовні теорії мотивації, - 2018. – 46 с.
30. Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи її вирішення // Наукові записки ТНПУ. Серія. Економіка. - 2015. - №18. - С.273 - 275.
31. Череп А.В. Стимулювання праці - необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва // Економіка. Фінанси. Право. - 2015. - №2. - С.16.
32. Шляхетко В.В. Мотивація до праці як джерело господарського поступу держави // формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - №2 - С.141 - 144.
33. Шоқун В.В., Основи менеджменту: Навч. посіб. / В.В. Шоқун, Т.І. Пішеніна. - К.: Ун-т України, 2015. - 340 с.
- 34.Юрченко О.Б. Мотивація як істотний чинник формування людського капіталу / О.Б. Юрченко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 2014.– С. 156–160.
35. About gross domestic product in the world [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp/>
36. Cattell R.B. Personality and Motivation: structure and Measurement. New York., 2017. P. 290.
37. Deci E.L. Intrinsic motivation. New York.: Plenum, 2015. 325 p.
38. Dionne E.D. Motivating workers with incentives // National safety News. -2018.- N1.
39. Franken, R.E. Human Motivation. California, 2018. P. 123.
40. Hall G. Psychology of Motivation. New York, 1961. P. 280.

41. Herzberg F. Work and the nature of man / Herzberg F. – Cleveland : Holt, 2016. – 315 c.
42. <https://hotel-management.binus.ac.id/2018/09/04/the-impact-of-hotel-employee-motivation-on-hospitality-performance/>
43. <https://joinposter.com/en/post/how-to-motivate-restaurant-staff>
44. S. Kusluvan Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry / Kusluvan S. – New York : Nova Publishers, 2013 - 841c.
45. Lynn, R. An Achievement Motivation Questionnaire, British Journal of Psychology. 2019. P. 529-534.
46. McClelland D. Human Motivation / McClelland D. – N.Y. : Appleton, 2015. – 213 p. 14 <https://pdfs.semanticscholar.org/fbfb/fe30d3dc7ed38cf6ac3242153824bdbdf79b.pdf>
48. <https://researchleap.com/hrm-in-relation-to-employee-motivation-and-job-performance-in-the-hospitality-industry/>
49. <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1242&context=articles>
50. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311545>
51. Vroom V. Work and motivation / Vroom V. – N.Y. : Villey, 2017. – 249 p

ДОДАТКИ

Додаток Б

Анкета для оцінювання задоволеності мотиваційними методами в «Президент готелю»

<i>Метод мотивації</i>	<i>Ваша оцінка від 1 до 5</i>
Створення умов праці	
Преміальні винагороди	
Оплата праці	
Вирішення соціальних проблем	
Безпека	
Повага	
Залучення до справи	
Знання цілей і завдань	
Відносини в колективі	
Умови до підвищення кваліфікації	
Здатність самореалізації в кар'єрі	
Здатність самореалізації в навчанні	
Інтерес до роботи	
Можливість кар'єрного росту	