

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **на тему:**

**«Мотиваційний механізм управління персоналом
готелю «Sobi Club», м. Хотянівка, Вишгородський
район, Київська обл.»**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

(Підпис
студента)

Лузгіна
Катерина
Валентинівна

Науковий керівник
к.е.н., доц.

(Підпис
керівника)

Полтавська
Оксана
Володимирівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

(Підпис
гаранта)

Ведмідь
Надія Іванівна

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
ЛУЗГІНІЙ КАТЕРИНІ ВАЛЕНТИНІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Мотиваційний механізм управління персоналом готелю «Sobi Club», м. Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл.»

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2.Строк здачі студентом закінченої роботи:16 листопада 2019 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування мотиваційного механізму управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – мотиваційний механізм управління персоналом суб'єкту готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади до формування мотиваційного механізму управління персоналом готелю

4.Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «мотиваційний механізм управління персоналом»; динаміка розвитку кадрового потенціалу готелю «Sobi Club»; динаміка фінансово-господарських показників діяльності готелю «Sobi Club», м. Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл.

Рисунки: Елементи та структура мотиваційного механізму управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу; напрями удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club», м.Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл.

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

ВСТУП

Розділ 1. Науково-теоретичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства

- 1.1. Аналіз мотиваційних теорій та сучасних наукових підходів до управління персоналом на підприємстві
- 1.2. Оцінка персоналу як центральний елемент формування мотиваційного механізму управління
- 1.3. Чинники формування мотиваційних механізмів управління персоналом в умовах конкурентного середовища

Розділ 2. Дослідження ефективності формування мотиваційного механізму управління персоналом готелю «SobiClub», м.Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл.

- 2.1. Характеристика організаційних механізмів формування системи мотиваційного управління персоналом підприємства
- 2.2. Оцінка впливу мотиваційного механізму на формування економічного потенціалу підприємства
- 2.3. Аналіз ефективності мотиваційної політики управління персоналом підприємства

Розділ 3. Розроблення заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «SobiClub», м.Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл.

- 3.1. Обґрунтування програми удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства
- 3.2. Оцінка соціально-економічного ефекту від впровадження удосконаленого мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

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.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
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.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи
Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Лузгіна К.В.
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства	10
1.1. Мотиваційні теорії та сучасні наукові підходи до управління персоналом на підприємстві	10
1.2. Матеріальне стимулювання у системі формування мотиваційного механізму управління	14
1.3. Чинники формування мотиваційних механізмів управління персоналом	18
Висновки до розділу 1.	20
Розділ 2. Дослідження ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club», м.Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл.	21
2.1. Характеристика організаційних механізмів формування системи мотиваційного управління персоналом підприємства	21
2.2. Оцінка впливу мотиваційного механізму на формування економічного потенціалу підприємства	29
2.3. Аналіз ефективності мотиваційної політики управління персоналом підприємства	33
Висновки до розділу 2.	45
Розділ 3. Розроблення заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club», м. Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл.	46
3.1. Обґрунтування програми удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства	46
3.2. Оцінка соціально-економічного ефекту від впровадження удосконаленого мотиваційного механізму управління персоналом підприємства	53
Висновки до розділу 3.	
Висновки та пропозиції	57
Список використаних джерел	60
Додатки	65

ВСТУП

Актуальність теми. Тривала недооцінка значущості цієї проблеми на практиці призвела до прорахунків у соціально-економічній політиці на всіх рівнях управління, обумовила суперечності між ціною і вартістю робочої сили, загострення розбіжностей між інтересами найманих працівників і роботодавців, призвела до “віддалення” системи мотивації трудової діяльності персоналу від системи ефективного управління підприємствами. Як наслідок, на підприємствах України не використовується повною мірою трудовий потенціал, є обмеженим та неефективним арсенал методів матеріальної і нематеріальної мотивації трудової діяльності, гальмується прискорення економічного та інноваційного розвитку. Назріла потреба у вдосконаленні мотиваційних механізмів управління персоналом в інтересах досягнення стратегічної і тактичної мети колективу і підприємства: отримання бажаних індивідуальних і колективних результатів діяльності і адекватної винагороди за працю, максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту тощо.

Теоретичні підвалини сучасного розуміння механізмів мотивації закладено дослідниками різних часів, серед яких А. Сміт, Д. Рикардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган-Барановський, В. Вернадський, Ф. Хайєк, О. Чаянов, О. Гастєв та ін.

Пошуки сучасних вчених-економістів України, таких як Амоша О.І., Бандур С.І., Богиня Д.П., Ведерніков М.Д., Войнаренко М.П., Грішнова О.А., Гончар О.І., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Долішній М.І., Карлін М.І., Колот А.М., Новіков В.М., Нижник В.М., Онікієнко В.В., Полтавська О.В., Піддубна Л.П., Семикіна М.В., Сорока І.В., Тютюнникова С.В., Чухно А.А. та ін., істотно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники й методи мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Отже, виникає нагальна необхідність поглибленого дослідження проблем формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства, пошуку та обґрунтування шляхів їх вирішення. Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства та обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення в ході виконання випускної кваліфікаційної роботи таких завдань:

- визначення теоретичних основ мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства;
- дослідження мотиваційного механізму управління персоналом в досліджуваному підприємстві та напрями її вдосконалення;
- охарактеризувати організаційні механізми формування системи мотиваційного управління персоналом підприємства;
- оцінити вплив мотиваційного механізму на формування економічного потенціалу підприємства;
- розроблення мотиваційного механізму управління персоналом в досліджуваному підприємстві та напрями її вдосконалення;
- удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства на засадах внутрішнього маркетингу;
- оцінити соціально-економічний ефект впровадження удосконаленого мотиваційного механізму управління персоналом.

Об'єкт дослідження – мотиваційний механізм управління персоналом підприємств готельного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club», м. Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод порівняльного аналізу – при дослідженні існуючих теорій мотивації для виявлення їх методологічної цінності та для визначення відмінностей між методами оцінки персоналу; класифікації і групування – при визначенні принципів оцінки, виборі методу оцінювання та визначенні економічних і соціальних показників ефективності мотиваційних систем; економіко-математичного аналізу – при визначенні достовірності оцінювання та узгодженості оцінок; факторного аналізу – при визначенні чинників впливу на модифікацію оцінки; графічний – для наочного зображення отриманих даних; соціологічного дослідження (анкетування, опитування, бесіди) – при виявленні сили впливу окремих чинників на компенсацію праці персоналу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем формування мотиваційного механізму управління персоналом, дані Державного комітету статистики, поточної та річної звітності підприємства готельного господарства, результати власних соціологічних досліджень.

Елементи наукової новизни. Визначено подальший розвиток та оновлена методика впровадження мотиваційного механізму управління персоналом суб'єктів готельного господарства.

Практичне значення. Результати випускної кваліфікаційної роботи можуть бути рекомендовані для впровадження пропозицій в управлінські процеси суб'єктів готельного господарства для покращення їх мотиваційного механізму управління персоналом.

Публікації. Результати проведеного дослідження оприлюднені в збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ, 2019 р. (Дод. А).

Структура роботи. Відповідно до поставлених завдань, структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Мотиваційні теорії та сучасні наукові підходи до управління персоналом на підприємстві

Управлінська праця безпосередньо пов'язана із застосуванням різних засобів зацікавленості людини до праці. Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей.

Мотивування - це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивування - це внутрішній процес свідомого і самостійного вибору самою людиною тієї або іншої моделі поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників для задоволення своїх потреб.

Питання визначення та розробки мотиваційних засобів впливу на працівників розглядаються в теоріях мотивації з різних позицій. У науковій літературі виділяють три класичні теорії мотивації (табл. 1.1).

Найпоширенішою для цілей мотивації є класифікація потреб, запропонована А. Маслоу, яка пропонує всі потреби розташовувати у вигляді суворої ієрархічної структури. Теорія базується на біхевіористичній доктрині, тобто на вивченні поведінки людей на відміну від вивчення свідомості, мислення.

Теорії мотивації

Первинні	Змістовні	Процесуальні
1. Теорія «батога та пряника»	1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу 2. Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера 3. Теорія набутих потреб Д. Мак-Келланда 4. Теорія двох факторів Ф. Герцберга 5. Теорія "X-Y-Z"	1. Теорія очікувань А. Врума 2. Теорія справедливості С. Адамса 3. Модель Л. Портера – Е. Лоулера 4. Теорія визначення цілей Локка 5. Теорія підсилення мотивації Б. Скіннера

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.

Змістовні теорії мотивації базуються на врахуванні різноманітних потреб і пов'язаних з ними факторів, які визначають поведінку працівників. Змістовні теорії називають *теорії потреб*.

Цікавою, на наш погляд, є концепція мотивації Л.Виготського [31, с. 125], в подальшому розвинута А.Леонтьєвим, яка ґрунтується на твердженні, що у психіці людини існують два паралельні рівні розвитку – нижчий і вищий, які і визначають паралельний розвиток вищих і нижчих потреб людини. Визначимо категорії вищих потреб: вищі потреби формуються соціально, тільки під впливом виховання і навчання, вони не є продовженням первинних (нижчих) потреб, а являють собою докорінні зміни розвитку людини. Вищі потреби задовольняються лише через вищі психічні функції, основна форма яких – діяльність, а вища форма – творча трудова діяльність, пов'язана з вирішенням складних завдань і відповідальністю за прийняті рішення. Така діяльність

вважається єдиною можливою для повного самовиявлення і самореалізації особистості.

Ф.Герцбергом [16, с. 94] була розроблена модель мотивації, яка враховує співвідношення матеріальних і нематеріальних факторів мотивації – двофакторна модель, основне положення якої полягає в тому, що задоволеність чи незадоволеність працею визначається різними факторами. Згідно з теорією Ф.Герцберга цікава, змістовна праця, яка дозволяє досягти успіху і надає винагородження через визнання і підвищення посадового статусу, має стимулюючий характер, тому одним з основних шляхів підвищення результативності праці є "збагачення" змістовності робіт.

Із необхідності об'єднати потреби в окремі групи виходив і К.Альдерфер у власній теорії мотивації [42, с. 165]. Він виділив три групи потреб: потреби існування; потреби зв'язку; потреби зростання. На відміну від піраміди А.Маслоу, процес задоволення потреб відбувається не лише вгору за ієрархією, але й униз за неможливості задовольнити потреби вищого рівня. При цьому можливе також переключення з однієї конкретної потреби на іншу.

Найвідомішим представником процесуальних теорій мотивації є В.Врум, який ув'язав мотивацію особистості із сприйняттям індивідом власного бажання, ймовірності і можливості отримання результатів. Однак, модель В.Врума лише концептуально показує детермінанти поведінки і розрахована на аналіз дій працівника в робочій ситуації. Вона допомагає виявити можливий зв'язок між індивідуальними та організаційними цілями.

На основі такого аналізу менеджер повинен сам підібрати найбільш дієві для певного працівника стимули, тобто співставити винагороди з потребами працівника і привести їх у відповідність. Для ефективної мотивації повинно також бути встановлене тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородами, враховуючи при цьому достатність професійних навичок і делегованих повноважень, а також реалістичний рівень результатів і ступінь оцінки очікувань.

Теорією, яка враховує елементи теорії очікувань В.Врума і теорії справедливості, є комплексна процесуальна теорія мотивації Л.Портера і Е.Лоулера. Модель Портера-Лоулера порівняно з моделлю В.Врума значно ускладнена [16, с. 365].

Складовим елементом мотиваційного механізму організації є групова мотивація. Будь-якій організації не уникнути формування груп працівників, оскільки у кожного з них існує потреба у неформальному спілкуванні і соціальних контактах. Групам властиві певні мотиваційні структури. Д.МакГрегор відмічав у своїх працях, що якщо вдасться досягти співпадання потреб індивідів з потребами груп і організацій, то від працівників буде така віддача, яку не забезпечить ніякий примус.

1.2. Матеріальне стимулювання у системі формування мотиваційного механізму управління

Запровадження компенсаційного пакету, що включає в себе три основні елементи: 1) основну оплату праці (базова зарплата); 2) додаткову оплату праці (спонукальні виплати, премії, бонуси) та 3) соціальні виплати чи пільги як мотиваційні стимули ефективної роботи персоналу пропонує Т.Кулинич, яка також зауважує на необхідності розмежування понять: "мотиваційний важіль" та "мотиваційний стимул" [9, с. 35]. Мотиваційний важіль формує внутрішній процес свідомого вибору працівником визначеного типу поведінки, а мотиваційний стимул закріплює формування вибору та у комплексі й взаємодії з мотиваційним важелем формує мотиваційну поведінку працівника.

На необхідності застосування індивідуального підходу до кожного працівника у питаннях вияву його потенційних можливостей і встановленні винагороди за результатами трудової діяльності наголошує Г. Шульга.

В. Ячменьова вагомим важелем матеріальної мотивації вважає виявлення зв'язку між витратами праці, результатами праці та професійною майстерністю

та побудову на цій основі системи матеріального стимулювання з урахуванням коефіцієнтів стимулювання, преміювання та коефіцієнту трудового внеску.

Аналізуючи особливості мотивації персоналу малих підприємств В. Решетов зазначає, що найвищою оцінкою процесу мотивації є рівень задоволеності працею. Але, на нашу думку, задоволеність працею є хоча і вагомим, але не єдиним показником досконалості і ефективності мотиваційного процесу. Оцінка мотиваційного процесу повинна містити якісні і кількісні показники, і рівень задоволеності працею в тому числі, а також інтегрувати в єдиний процес цілі підприємства та персоналу [46, с. 45].

Досліджуючи мотивацію як функцію менеджменту І. Запоточний і Н. Мілютіна приходять до двох висновків: по-перше, вважають, що мотивація працівників найбільше залежить від соціально-економічних умов, в яких діє підприємство; по-друге, що механізм мотивації жодним чином не впливає на систему менеджменту.

Ми підтримуємо переконання низки науковців, зокрема В.Безматерних [11], М.Семикіної, О.Гніденко, що проектування і реалізація системи мотивації повинні відповідати обраній підприємством стратегії управління. Цікавою є пропозиція В.Безматерних, який пропонує виділяти в мотиваційному механізмі короткі і далекі мотивації, покладаючи в основу такої класифікації розмежування потреб на потреби вищого і нижчого рівня. Дійсно, творчу і соціальну активність можна виміряти лише протягом достатньо тривалого часу, і задоволення потреби у розвитку, самовдосконаленні, повній реалізації здібностей також досягається впродовж тривалого періоду. Тому формування системи мотивації на підприємстві повинно бути засноване на використанні стимулів як короткотермінової, так і довготривалої дії.

Розглядаючи сучасні теоретичні підходи до мотивації персоналу [17; 27], можна відзначити, що невід'ємним елементом в них є винагорода. Найбільш наочним засобом, яким організація може винагородити працівника, є грошова винагорода.

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні і кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального благополуччя.



Рис. 1.1. Зміст матеріального стимулювання праці

Мотиваційні системи сприяли не тільки зрівнялівці в системах оплати праці, зокрема спеціалістів, але й мали тенденцію стимулювання в рівному обсязі гіршого і кращого, оскільки розмір посадового окладу працівників однієї кваліфікаційної категорії був однаковим, незалежно від трудового внеску. А виплата премій незалежно від результатів праці і навіть незначна відмінність премій від досягнутих результатів знижує їх значення, перетворюючи премію в механічний додаток до заробітної плати.

Зрозуміло, що механізм реалізації будь-якої системи мотивації залежить від специфічних умов діяльності конкретного підприємства. Важливою передумовою вибору системи мотивації є визначення чинників, які впливають на ефективність трудової діяльності працівників. Чинники ефективності праці,

які пов'язані з людиною як працівником, можна розподілити на три групи: 1) фізичні сили і можливості людини: вік, стать, стан здоров'я; 2) кваліфікаційні та розумові здібності: знання, навички, вміння, досвід, кмітливість, винахідливість, підприємливість тощо; 3) ставлення до праці: свідомість, сумління, дисциплінованість, організованість, відповідальність та інше.

1.3. Чинники формування мотиваційних механізмів управління персоналом

Сутність мотиваційного механізму визначається всією сукупністю виробничих відносин, що виникають як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі: у взаєминах суб'єкта, що господарює, з іншими суб'єктами господарювання і державою.

Мотиваційний механізм - це складова механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності людини, і розглядається як впорядкована сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивоутворюючих факторів досягнення складної мети. Мотиваційний механізм, як будь-яка система повинен володіти властивостями раціональної цілісності і відокремленості його елементів, взаємозв'язок яких потребує при зміні одних елементів змінювати інші задля підтримки ефективності дієвості мотиваційного механізму.

За твердженням Г.Т.Кулікова під мотиваційним механізмом підвищення ефективності праці розуміється сукупність методів та прийомів впливу на працівників з боку системи управління підприємства, що збуджують їх до певної поведінки в процесі трудової діяльності заради досягнення цілей підприємства й задоволення особистісних потреб [49, с.54].

Існування різноманітних поглядів щодо визначення мотиваційного механізму обумовлює необхідність запропонувати уточнене визначення *"мотиваційний механізм управління персоналом"* наступним чином: це багатокomпонентна система економічних, соціальних, психологічних,

організаційних та адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання її конкурентоспроможності.

Типовий процес впливу на поведінку персоналу включає наступні кроки: визначення проблеми або бажаних змін у поведінці; розробка системи оцінок і заходів, що дозволять оцінити і побачити зміну поведінки; управління мотивацією [19]. Наведена схема дає нам уявлення лише про умови формування управлінської моделі мотиваційного механізму, а не його суті. Остання може бути представлена у вигляді наступної схеми (рис. 1.2) [25, с. 354].



Рис. 1.2. Уявлення моделі мотиваційного механізму управління персоналом

Ця схема показує, що стимулювання на всіх його рівнях може впливати одночасно на всі потреби й інтереси (у тому числі до діяльності). Сама ж потреба в діяльності, як потреба внутрішня, глибоко усвідомлена, як мотив, формується на індивідуальному рівні. Якщо вона є, - перед нами трудовий ресурс особливої якості, що буде мати більш високу ціну на ринку праці. Наявність такого ресурсу на ринку ще не означає його реалізацію на рівні окремих підприємств: для цього і необхідний внутрішньо підприємницький механізм мотивації праці, у взаємодії ланок якого народжується або ні потреба в праці (діяльності) саме на даній підприємстві.

Перша група соціальних факторів, що використовуються на підприємстві, сприяє адаптації працівників до внутрішнього середовища самого підприємства, і є першим кроком до ідентифікаційного рівня мотивації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зміна ставлення до праці за ступенем використання соціальних факторів мотивації праці [29, с. 325]

Рівні мотивації по групах факторів	Соціальні фактори	Результативність праці (очікувані результати)
I рівень – адаптаційний	1. Статусно-професійні фактори	
	1.1 Навчання працюю	1.1 Підвищення кваліфікації
	1.2 Підвищення по службі	1.2 Зростання продуктивності і якості праці
	1.3 Ротація	1.3 Зростання ефективності виробництва
	1.4 Використання в робочих дорадчих органах	1.4 Ініціатива і творчість в праці
	1.5 Професійна перекваліфікація	1.5 Відкриття нових виробництв
II рівень – ідентифікаційний	2. Статусно-інституціональні фактори	
	2.1 Позавиробниче навчання за фахом	2.1 Збільшення чисельності фахівців на підприємстві
	2.2 Використання працівниками зовнішніх можливостей в інтересах підприємства	2.2 Покращання мікроклімату на підприємстві
	2.3 Позавиробниче навчання не за фахом	2.3 Нетрадиційний підхід до внутрішньовиробничих проблем
	2.4 Вирішення особистих проблем за допомогою підприємства	2.4 Ідентифікація себе з підприємством, зняття соціальної напруги
	2.5 Вирішення особистих проблем самостійно	2.5 Збільшення адаптивності працівника до внутрішнього і зовнішнього середовища

З огляду на рисунок, слід підкреслити, що формування та функціонування мотиваційного механізму завжди є функцією від трьох складових – результатів моніторингу зовнішнього попиту на послуги підприємства, стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку персоналу.

Процеси формування мотиваційних механізмів відбуваються під впливом багатьох чинників. Проведений аналіз наукових джерел [20] дозволяє виокремити наступні чинники мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства (рис. 1.3).

З рисунку видно, що до організаційних, соціально-економічних та суспільно-політичних чинників, що формують мотиваційні механізми



Рис. 1.3. Загальна схема чинників формування мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства

управління персоналом є професійні спілки працівників, економічна та соціальна політика держави, спілки роботодавців, підприємців та промисловців, які безпосередньо впливають на формування державної політики на макроекономічному рівні, фінансово-економічні важелі стимулювання економічного зростання, розвиваючи конкуренцію, що в свою чергу є заохоченням до розвитку персоналу та підвищення ефективності його праці, а на мікроекономічному рівні, в свою чергу, формують систему оплати праці,

систему матеріальних та нематеріальних заохочень, систему інвестування у підготовку кадрів, людський капітал, систему соціальної підтримки та соціального захисту, моральних заохочень, а також інституціональні чинники, а саме: систему відносин власності, правові взаємовідносини, інституціональне оформлення соціального партнерства, традиції, менталітет, культурні та корпоративні цінності.

Мотиваційний механізм управління персоналом – це саморегулююча система мотивів і стимулів, сформована на базі індивідуальних потреб найманих працівників, але реалізованих через колективний (приватно груповий) інтерес більшості, тобто через корпоративну мету – створення конкурентної організаційної культури підприємства.

Висновки до розділу 1.

1). Ставлення людини до праці залежить від того, як розуміє вона власну трудову діяльність і якими мотивами керується. Тому розуміння механізмів мотивації та їх вивчення дають змогу виробити ефективну політику в сфері трудових відносин та сформуванню найбільш сприятливих умов для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці.

2). Зв'язок з функцією компенсації праці виявляється насамперед через те, що пошук резервів зростання продуктивності праці і зацікавленості працівників є інструментом диференціації оплати праці; сприяє найбільш оптимальному поєднанню економічних стимулів і соціальних гарантій, створенню умов для всебічного розвитку особистості працівника, його професійних та ділових якостей, здібностей, знань, навичок.

3). Побудова усіх елементів управління персоналом підприємства готельного господарства, формування компенсаційної системи повинні здійснюватись на основі їх взаємозв'язку з функцією оцінки персоналу, що створить надійний інструмент реалізації ефективних управлінських рішень, повною мірою забезпечить розвиток підприємства та його працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «SOBI CLUB», М. ХОТЯНІВКА, ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ.

2.1. Характеристика організаційних механізмів формування системи мотиваційного управління персоналом підприємства

Комплекс «Sobi Club» - розташовано за 1000 метрів від Київської ГЕС в сторону с. Хотянівка, Вишгородський район, Київська обл. у сосновому бору поблизу берега Дніпра на території 25 га.

До складу комплексу «Sobi Club» входять готель, будинки відпочинку (дачі, вілли, апартаменти, будинки з басейном та сауною тощо), ресторан, служба банкетингу, конференц-сервіс, бані, сауни, басейн, СПА-сервіс, тренажерний зал, тенісні корти, контактний зоопарк, мангал, дитячий майданчик. Інфраструктура комплексу пристосована для індивідуального, сімейного відпочинку, а також для проведення свят та заходів ділового призначення.

Готель «Sobi Club» розраховано на 37 номерів різних категорій, що відповідають різноманітним очікуванням та ціновим запитам, має невеличкий (30 місць) конференц-зал з необхідним спектром конференц-послуг для проведення семінарів, тренінгів, лекцій, ділових зустрічей та інших заходів.

Основні завдання діяльності готелю «Sobi Club» можна сформулювати наступним чином:

- підвищення якості продукції та культури обслуговування;
- економія будь-яких видів ресурсів;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- раціоналізація робочих місць;

– підвищення рівня організації праці та управління, запровадження моральних та матеріальних стимулів, що сприяють активізації людського фактору.

У готелі створена розгалужена система вечірнього відпочинку (жива музика, вечірні прогулянки, більярд, лоббі-бар), а ресторан з європейською кухнею зможуть задовольнити найвибагливіший смак гурманів.

Всі номери мають повний набір комфортних послуг: кондиціонер з індивідуальною системою керування, санвузол укомплектований феном для сушіння волосся ванною кімнатою або душовою кабіною, телевізор з дистанційним управлінням, супутникове телебачення, електронна система безпеки, телефон з прямим виходом на міжнародну лінію, холодильник, столовий посуд та інше.

Характеристика номерів готелю та їх вартість наведено у таблиці 2.1, які обладнані елегантними і зручними меблями, індивідуальним телефоном, холодильником, телевізійним приймачем місцевих і супутникових каналів, сучасним сантехнічним устаткуванням, феном, кондиціонером.

Таблиця 2.1

**Номенклатура номерів готелю "Sobi Club" та їх вартість
(станом на 1.10.2019 року), грн.**

SOBI HOTEL	Тариф	Стандарт (розміщення)		Базовий (розміщення+ сніданок)		Full (розміщення+сніданок +басейн 25м/50м)	
		Будні пн-чт	Вихідні пт-нд	Будні пн-чт	Вихідні пт-нд	Будні пн-чт	Вихідні пт-нд
Люкс однокімнатний (2 особи)	Звичайний тариф	2210	2600	2710	3100	3610	4100
	Святковий тариф	3000		3500		4500	
Family Room (4 особи)	Звичайний тариф	3700	3700	4700	4700	6500	6700
	Святковий тариф	4255		5255		7255	

Ресторан «Sobi Club» - це ресторан з професійною кухнею, живою музикою, затишною залогою на 70 місць та маленькою камерною залогою на 10 місць. В меню страви української та європейської кухні, по-справжньому смачна кава та великій вибір спиртних напоїв, що зроблять ваш відпочинок

приємним та невимушеним. Зали ресторану оформлені в різних стилях, використовуються для проведення презентацій, банкетів, сніданків, обідів, святкових заходів.

Для проведення бізнесових заходів готель пропонує супутнє сучасне обладнання: відеомагнітофон з монітором, слайд-проектор з дистанційним керуванням і екраном, фліп-чарти, проектор “3M Overhead”, радіомікрофон та інші.

Ефективність господарювання будь-якого підприємства залежить не лише від додержання правильних принципів організації виробництва, а й від знань, умінь, компетентності його працівників, їхньої кваліфікації, спроможності вирішувати нестандартні завдання, дисципліни, існуючої системи мотивації праці та інших економічних механізмів управління людським ресурсами тощо. Проаналізуємо динаміку та структуру персоналу готелю «Sobi Club».

Середньооблікова чисельність працюючих в готелі «Sobi Club» у 2017 році склала 63 особи. У 2018 році чисельність працюючих зменшилася на 8 осіб. Темп зниження становить 87,0% (табл. 2.2). Проаналізуємо склад персоналу підприємства за демографічними показниками. Чисельність жінок у 2017 році з 63 працюючих становила 49 жінки або 67,3% всього складу. У 2018 році кількість жінок з 55 працюючих становила 42 особи або 69,0%, що свідчить про переважну більшість працівників жіночої статі серед працюючих. У цілому така ситуація є стандартною для підприємств сфери послуг, зокрема, готельного господарства та ресторанного бізнесу.

Аналіз вікового складу персоналу готелю «Sobi Club» за 2017-2018 роки показав, що переважна більшість персоналу – це особи 31-50 років – найбільш активна та працездатна частина населення. На них припадає до 44,0% всього персоналу.

Проаналізуємо динаміку освітньої структури персоналу готелю «Sobi Club» за 2017-2018 роки. Чисельність працівників, які закінчили вищі навчальні заклади в 2017 році становила 25 ос., у 2018 році чисельність збільшилася на 4

ос.; темп росту 120,4%, що свідчить про підвищення вимог до якісного складу персоналу підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка освітнього складу та структури персоналу готелю «Sobi Club» за 2017-2018 рр., осіб

Показники	2017 рік		2018 рік		Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	Кількість	Жінок	Кількість	Жінок	Кількість	Жінок	Кількість	Жінок
Середньооблікова чисельність працівників	63	49	55	42	-8	-7	87	85,8
Кількість працюючих у віці:								
18-30 років	16	12	14	10	-2	-2	80,2	82,2
31-55 років	20	15	19	14	-1	-1	102,6	92
за 55 років	27	22	22	20	-5	-2	93,6	103,1
Закінчили вищі освітні заклади:								
25	19	29	22	4	3	180	174,4	
1-2 рівня акредитації	7	2	10	5	3	3	971,4	1850
3-4 рівня акредитації	18	17	19	17	1	0	98,5	92,7
без вищої освіти	38	30	26	20	-12	-10	66	72
Питома вага працівників, які закінчили освітні заклади, %	39,7	38,8	52,7	52,4	13,04	13,6		
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього:	12	8	10	6	-2	-2	79	84,6
- за вислугу років	-	-	-	-				
- за віком	10	9	9	4	-1	-5	71,2	77,1
- за інвалідністю	2	1	1	2	-1	1	120	150
Підвищили кваліфікацію	-	-	-	-				

Ці позитивні зміни пов'язані із значним збільшенням чисельності працівників, які закінчили вищі навчальні заклади 1-2 рівня акредитації: у 2017 році їх було 7 осіб, в 2018 чисельність збільшилася на 4 ос. або у 10 разів. Кількість працівників, які закінчили вищі навчальні заклади 3-4 рівня

акредитації у 2017 році становила 18 ос., у 2018 році - 17 ос. (абсолютне відхилення 1 ос.). Темп росту за цим показником – 98,5%. Не мали вищої освіти у 2017 році серед чисельності працівників 38 ос., у 2018 році чисельність осіб, що не мали вищої освіти зменшилася майже вдвічі. Питома вага працівників, які закінчили освітні заклади серед середньоспискової чисельності працівників у 2017 році становила 26,7%, у 2018 році питома вага збільшилась до 50% або вдвічі.

Проаналізуємо динаміку руху трудових ресурсів в готелі «Sobi Club». Середньооблікова чисельність працівників у 2017 році становила 63 ос., у 2018 році чисельність зменшилася на 8 ос. Темп росту за цим показником 86,4% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка руху персоналу готелю «Sobi Club» за 2017-2018 рр.

Показники	Значення		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	2017 р.	2018 р.		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	63	55	-8	97,0
Вибуло працівників, осіб	6	8	2	133,3
за власним бажанням, звільнено за прогул та ін. порушення труд. дисц., невідповідність займаній посаді, ос.	6	6	-	-
Прийнято, осіб	6	5	-1	95,5
Коефіцієнт прийому	0,12	0,05	-0,08	-
Коефіцієнт звільнення	0,09	0,092	0,002	-
Коефіцієнт плинності	0,1	0,13	0,03	-
Коефіцієнт співвідношення прийнятих до звільнених працівників	1,36	0,36	-1	-
Коефіцієнт змінності	0,03	-0,05	-0,08	-
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,21	0,14	-0,07	-

Серед вибувших працівників у 2017-2018 р. вибуло за власним бажанням, звільнено за прогул та з інших причин 6 ос. Прийнято у 2018 році 5 ос., в 2017 році прийняли 6 ос. Темп росту становить 108,0%.

Коефіцієнт прийому у 2017 році становив 0,12. В 2018 році коефіцієнт прийому зменшився на 0,08. Темп росту становить 37,49%. Темп приросту зменшився на 62,51%. Зменшення цього показника у 2017 році відбулося за рахунок зменшення прийнятих працівників та зменшення середньооблікової чисельності працівників.

Коефіцієнт звільнення у 2017 році склав 0,09; в 2018 році коефіцієнт звільнення склав 0,092; тобто абсолютне відхилення становить 0,002. Темп росту становить 102,25%; а темп приросту – 2,25%. Спостерігається незначне збільшення показника за рахунок зменшення звільнених працівників за власним бажанням та зменшення середньооблікової чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності у 2017 році склав 0,1; коефіцієнт плинності у 2018 році становив 0,13. Абсолютне відхилення становить 0,03. Темп росту – 140,6%. Спостерігається незначне збільшення показника. Коефіцієнт співвідношення прийнятих до звільнених працівників у 2016 році становив 1,36; в 2017 році цей показник зменшився на 1.

Коефіцієнт змінності у 2017 році становив 0,03; у 2018 році цей показник має від'ємне значення і становить 0,05. Абсолютне відхилення становить (-0,08). Темп росту зменшився на 40,6%.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили у 2018 році становив 0,21; в 2018 році коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився на 0,07. Темп росту становить 64,89%; темп приросту зменшився на 35,11%.

Фактори впливу на формування складу персоналу готелю

Суттєвий вплив на формування складу персоналу складає потужність та завантаженість готелю. Номерний фонд готелю представлений в основному двомісними номерами, яким належить 75%.

Коефіцієнт завантаження номерного фонду готельного комплексу знаходиться в межах 50%. Максимальна пропускна спроможність протягом досліджуваного періоду не змінювалась, що свідчить про стабільність операційної системи підприємства. Негативною тенденцією за останні 2 роки є зменшення

кількості наданих ліжко-діб на 1876 щороку, що привело до зниження завантаження готелю до 0,51 у 2017 р. та до 0,49 у 2018 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка пропускної спроможності готелю “Sobi Club” за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	абс.відхилення		темп росту, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2017/ 2018
Можлива пропускна спроможність за рік, ліжко-місце	143800	143800	143800	0	0	0	0
Кількість наданих ліжко-діб, ліжко-діб	63214	62338	61462	-1876	-1876	86,23	86,08
Коефіцієнт завант-ня	0,53	0,51	0,49	-0,02	-0,02	-	-

Проведемо аналіз завантаження готелю за типами номерів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Завантаженість готелю “Sobi Club” за типами номерів за 2016-2018 рр., %

Тип номеру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення +/-					
				2017/2016		2018/2017		2018/2016	
				абс.	%	абс.	%	абс.	%
Одномісний	56,4	56,0	56,4	-0,4	97,6	0,4	102,5	0,0	100,0
Двомісний	73,7	72,2	79,9	-1,5	95,5	-2,3	92,9	-3,8	88,7
Люкс	32,9	32,8	32,7	-0,1	96,6	-0,1	96,4	-0,2	93,1
Завантаження номерного фонду	53,0	51,0	49,0	-2,0		-2,0		-4,0	

Як видно з таблиці, найвищий рівень завантаження мають двомісні номери, що свідчить про:

- 1) наявність особливостей формування маркетингової продуктової політики готельного комплексу “Sobi Club”, зокрема, двомісні номери мають найнижчу ціну, тому користуються більшим попитом серед відвідувачів;
- 2) поступове зниження завантаження номерного фонду всіх типів номерів без виключення, що свідчить про зниження ефективності експлуатаційної діяльності готельного комплексу у натуральному виразі.

Отже, аналіз якісного та кількісного складу персоналу готелю «Sobi Club» показав, що станом на 1.10.2019 року підприємство:

- у повному обсязі забезпечено трудовим потенціалом для здійснення успішної господарської діяльності;
- за останній рік спостерігаються суттєві зміни у структурі персоналу за рівнем освіти: чисельність працівників, які закінчили вищі навчальні заклади у 2018 році збільшилася на 6 осіб; темп росту склав 144,4%, що свідчить про підвищення вимог до якісного складу персоналу підприємства. Ці позитивні зміни пов'язані із значним збільшенням чисельності працівників, які закінчили вищі навчальні заклади у 2018 р.;
- загальна кількість працівників за 2016-2018 рр. поступово зменшується із 63 осіб у 2017 році до 55 особи у 2018 р., що свідчить про більш раціональне використання персоналу підприємства;
- коефіцієнт плинності кадрів у 2018 році становив 0,13, що на 40,6%, більше, ніж у 2017 році. Збільшення показника свідчить про негативні тенденції у формуванні якісного та кількісного складу персоналу готелю.

Лінійно-функціональна структура готелю «Sobi Club» поєднує лінійну й функціональну структури (рис. 2.1).

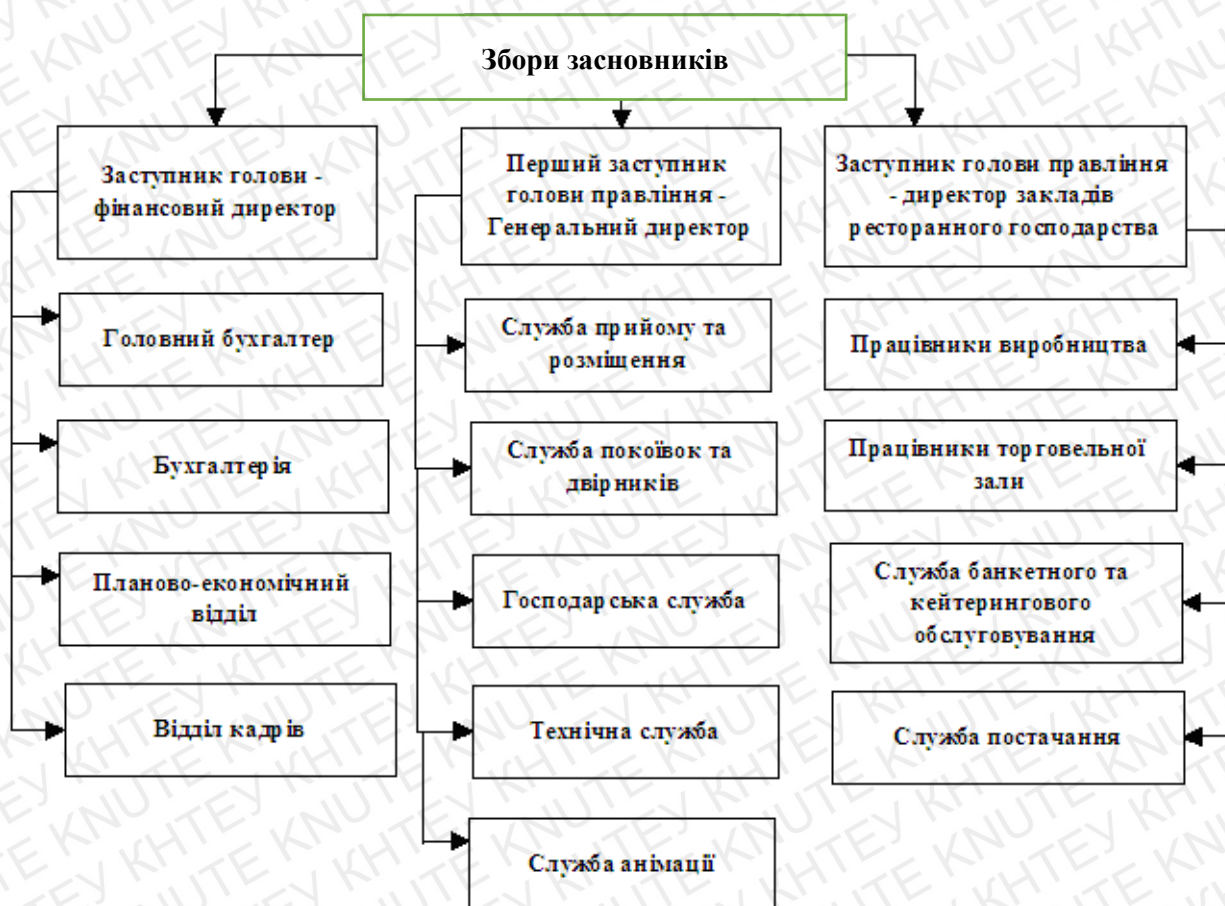


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура комплексу «Sobi Club»

Безперервну та ефективну роботу готелю забезпечують різноманітні служби. Ця схема відображає розташування кожного підрозділу в загальній організації готелю та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків.

Функціональні служби готелю «Sobi Club» у межах своєї компетенції аналізують проблеми, консультують керівника, надають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності

Оперативне управління готелем здійснюється директором, якому підпорядковуються всі служби готелю, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готелю.

2.2. Оцінка впливу мотиваційного механізму на формування економічного потенціалу підприємства

Основними джерелами інформації для аналізу економічно-фінансового стану підприємства є зовнішній бухгалтерський баланс, звіти про фінансові результати, звіти про фінансово-майновий стан підприємства, наявність та рух основних засобів, звіт з праці та звіт про використання робочого часу, інші форми звітності, дані первинного та аналітичного бухгалтерського обліку, які розшифровують та деталізують окремі статті балансу.

Для визначення ефективності використання трудових ресурсів необхідно провести аналіз економічно-фінансової діяльності готелю «Sobi Club», для чого потрібно проаналізувати показники діяльності підприємства за три останні роки (2016-2018 роки).

Для дослідження динамічних змін в обсязі доходу від реалізації продукції та послуг підприємства треба побудувати співставний динамічний ряд. Для його побудови вихідні дані беремо з державної статистичної звітності готелю «Sobi Club» форма N3-торг, “Звіт про продаж та запаси товарів у торговій мережі і мережі ресторанного господарства” за період 2016-2018 років, дані наведені нижче.

Готель «Sobi Club» протягом 2016-2018 рр. здійснював господарську діяльність, результатом якої стали показники, що містяться в “Звіті про роботу готельного комплексу” та “Звіті про обсяги реалізованих послуг” готельного комплексу за 2016-2018 рр. (табл. 2.8-2.10).

Кількість споживачів, що скористалося послугами готелю «Sobi Club» є основним джерелом доходів підприємства. Можемо зробити висновок, що обсяг наданих послуг готельно-ресторанним комплексом «Sobi Club» має тенденцію до збільшення – за три роки він зріс на 3474,1 тис. грн. або на 30%. Зокрема, за 2017 рік спад склав 202 осіб, за 2018 рік знизився ще на 1002 ос. або 4,3% (рис. 2.6).

Таблиця 2.9

**Розподіл послуг за видами економічної діяльності готелю «Sobi Club»
за 2016-2018 рр., тис.грн.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. відхилення, +/-			Від. відхилення, +/-		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	15816,6	17931,7	20654,3	2115,1	2722,6	4837,7	113,4	115,2	130,6
Дохід від експлуатації номерного фонду	8319,5	9019,6	11793,6	700,1	2774,0	3474,1	108,4	130,8	141,8
Питома вага доходу від експлуатації НФ, %	52,6	50,3	57,1	-2,3	6,8	4,5			
Доход від реалізації ресторанних послуг	3448,0	3945,0	5266,8	497,0	1321,9	1818,8	114,4	133,5	152,7
Питома вага доходу від реалізації ресторанних послуг, %	21,8	22,0	25,5	0,2	3,5	3,7			
Доход від інших видів діяльності	4049,0	4967,1	3593,8	918,0	-1373,2	-455,2	122,7	72,4	88,8
Питома вага доходу від інших видів діяльності, %	25,6	27,7	17,4	2,1	-10,3	-8,2			

Основний вид діяльності готельного комплексу - надання послуг за проживання або експлуатація номерного фонду – забезпечив у 2017 році 9019,6 тис.грн. доходу, що на 700,1 тис.грн. або 8,4% більше, ніж у попередньому періоді (табл. 2.9). За три роки доходи від експлуатації номерного фонду зросли на 3474,1 тис.грн. або 41,8% та забезпечили 57,1% всього доходу від реалізації підприємства (рис. 2.2).

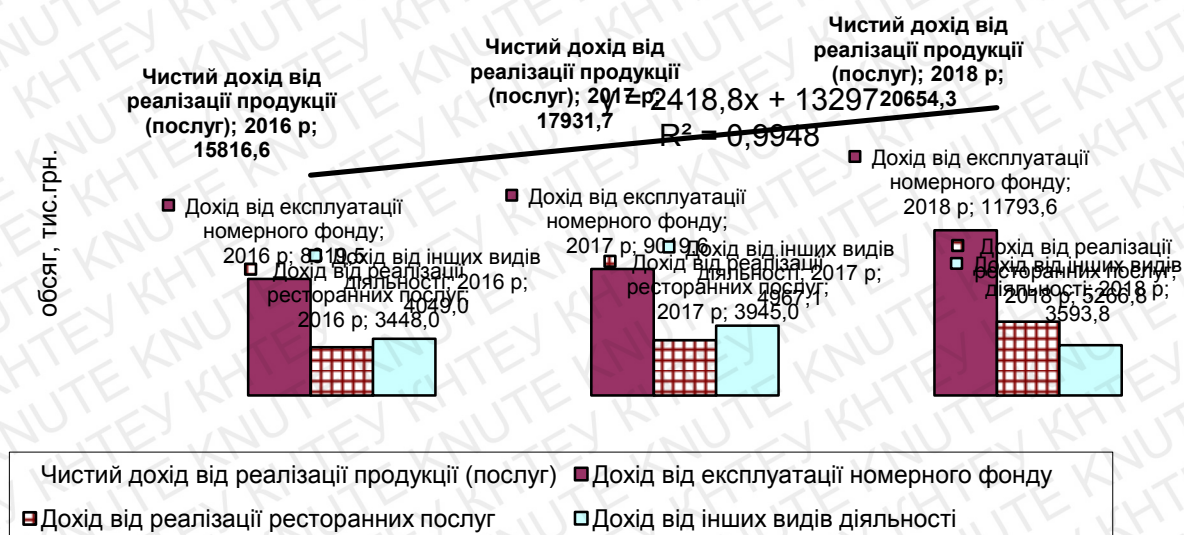


Рис. 2.2. Динаміка обсягу послуг за видами економічної діяльності готелю «Sobi Club» за 2016-2018 р.р., тис.грн.

Додаткові послуги, а саме послуги ресторану, бару та літнього майданчика забезпечили підприємству у 2017 році 22,0%, а в 2018 – 25,5% обсягу реалізованих послуг підприємства. При цьому доходи від ресторанних послуг зросли за три роки на 1818,8 тис.грн. або 52,7%, що позитивно характеризує розвиток операційної системи ресторанного господарства комплексу. Обсяг доходу, одержаного від надання інших видів діяльності теж поступово зменшується: за 2018 рік спад показника склав 1373,2 тис.грн. або 12,8% і в цілому склав 17,4% від усіх доходів підприємства (рис. 2.2).

У цілому за 2016-2018 роки спостерігається зростання ефективності господарської діяльності готелю «Sobi Club». Представлена наочна інформація дає можливість стверджувати, що в готельно-ресторанному комплексі «Sobi Club» спостерігається тенденція до менш інтенсивного зростання витрат на фоні збільшення обсягів діяльності, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства і спричиняє підвищення його рентабельності.

Проведемо аналіз основних показників діяльності готелю «Sobi Club» за 2016-2018 роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності готелю «Sobi Club» за 2016-2018 р.р.

Показники	Роки			Відхилення +/-					
	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
				абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг	15816,6	17931,7	20654,3	2115,1	113,4	2722,6	115,2	4837,7	130,6
Собівартість реалізованої продукції: товарів, робіт, послуг	8576,0	7619,9	10768,2	-956,1	88,9	3148,3	141,3	2192,2	125,6
Валовий: прибуток	7240,6	10311,8	9886,1	3071,2	142,4	-425,7	95,9	2645,5	136,5
Інші операційні доходи	1263,7	571,9	980,7	-691,8	45,3	408,8	171,5	-283,0	77,6
Адміністративні витрати	935,6	651,7	840,8	-283,9	69,7	189,1	129,0	-94,8	89,9
Витрати на збут	32,9	189,5	336,2	156,6	576,0	146,7	177,4	303,3	1021,9
Інші операційні витрати	6219,6	8465,3	8925,6	2245,7	136,1	460,3	105,4	2706,0	143,5
Фінансові результати від операційної діяльності	1316,2	1577,2	764,2	261,0	119,8	-813,0	48,5	-552,0	58,1
Інші доходи	0,1	5,4	1,4	5,3	5400,0	-4,0	25,9	1,3	1400,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1316,3	1582,6	765,6	266,3	120,2	-817,0	48,4	-550,7	58,2
Податок на прибуток від звичайної діяльності	236,9	284,9	137,8	47,9	120,2	-147,1	48,4	-99,1	58,2
Чистий прибуток	1079,4	1297,7	627,8	218,4	120,2	-669,9	48,4	-451,6	58,2
Рентабельність господарської діяльності, %	6,8	7,2	3,0	0,4		-4,2		-3,8	

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг у 2016 році склав 15816,6 тис.грн, тоді як у 2017 році його обсяг зріс на 2115,1 тис.грн. або 14,1%, а в 2018 р. він ще виріс на 2722,6 тис.грн. або 18,1%. В цілому за три роки зростання доходу від реалізації продукції, робіт та послуг склало 4737,7 тис.грн., а темп росту по цьому показнику складає 34,7%. Валовий прибуток готельного комплексу в 2017 році зріс на 3071,2 тис.грн. або 41,1%, тоді як за три роки приріст цього показника склав 35,6%.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2018 році зменшився на 550,7 тис.грн. або 41,8% порівняно з 2016 роком. Чистий прибуток в 2018 році зменшився на 451,6 тис.грн. або 41,8% порівняно з 2016 роком, що свідчить про збільшення витрат над доходною частиною господарської діяльності підприємства.

В цілому за 2016-2018 р.р. рентабельність господарської діяльності готелю «Sobi Club» суттєво знизилась із 6,8% у 2016 році до 3,0% у 2018 р, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз впливу операційного менеджменту на ефективність господарської діяльності показав, що в цілому за 2016-2018 р. спостерігається збільшення доходів від реалізації продукції та послуг, у тому числі доходу від експлуатації номерного фонду та інших додаткових послуг. Але значне перевищення витрат за досліджуваний період привело до зменшення суми фінансового результату від звичайної діяльності та зниження рівня рентабельності у 2018 р. до 3,0%, що свідчить про погіршення фінансово-господарської діяльності готелю «Sobi Club» за досліджуваний період.

2.3. Аналіз ефективності мотиваційної політики управління персоналом підприємства

Необхідною передумовою управління персоналом підприємства, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та удосконалення системи матеріального стимулювання є проведення аналізу економічних методів мотивації праці.

Питання організації оплати праці в готелі «Sobi Club» зафіксовані в колективному договорі, що є основним документом, який регламентує роботу трудового колективу підприємства.

Розмір окладу визначається у штатному розкладі, розмір премії згідно “Положення про преміювання робітників підприємства за основні результати господарської діяльності”. Виплата заробітної плати в готелі «Sobi Club» проводиться два рази на місяць: аванс – 15 числа поточного місяця; кінцевий розрахунок за місяць – 2 числа, наступного за звітнім.

У готелі «Sobi Club» для працівників застосовується погодинно-преміальна система оплати праці – нараховується за урочний час згідно з тарифною ставкою (погодинною, денною, місячною), встановленою з урахуванням кваліфікації робітника і характеру роботи, що виконується.

Таким чином, на теперішній час виплати працівникам з фонду оплати праці складаються з:

- 1) основної заробітної плати;
- 2) додаткової заробітної плати;
- 3) інших компенсаційних та заохочувальних виплат.

Визначення розмірів посадових окладів здійснюється в готелі «Sobi Club» самостійно, виходячи з господарської необхідності та фінансових можливостей підприємства. При проведенні цієї роботи враховують:

- кон'юнктуру ринку праці;
- рівень та диференціацію посадових окладів, що застосовуються в інших підприємствах готельного господарства;
- розміри виплат за іншими формами стимулювання праці, які застосовуються в готелі «Sobi Club».

За складні умови праці робітникам виробництва та працівникам торговельної групи служби ресторанного господарства – офіціантам та барменам до заробітної плати надають надбавки в розмірі 15-30% до посадового окладу.

Для працівників адміністративно-управлінського персоналу передбачені преміальні виплати за досягнення у роботі, які не змінюються протягом часу і

складають постійно 20-35% до посадового окладу. Диференціація таких виплат здійснюється директором підприємства і визначається окремо для кожного працівника.

Проаналізуємо динаміку складових фонду оплати праці готелю «Sobi Club» за 2016 та 2018 роки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка складових фонду оплати праці готелю «Sobi Club»
за 2016-2018р**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Темпи зміни, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
ФОП, тис.грн.	678,2	673,8	821,2	-4,4	147,4	143,0	99,3	121,9	121,1
Фонд основної зарплати, тис.грн.	263,2	281,2	353,2	18,0	72,0	90,0	106,8	125,6	134,2
Фонд додаткової зарплати, тис.грн., з них	196,5	202,3	316,0	5,7	113,7	119,5	102,9	156,2	160,8
- надбавки за тарифними ставками	19,6	26,1	26,4	6,5	0,3	6,8	133,1	101,1	134,5
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	216,9	224,2	224,3	7,3	0,1	7,4	103,4	100,0	103,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн., з них	96,3	100,4	152,0	4,0	51,7	55,7	104,2	151,5	157,8
- матеріальна допомога	22,0	30,0	24,4	8,0	-5,6	2,3	136,1	81,2	110,5
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	65,1	70,4	3,6	5,2	-66,8	-61,6	108,0	5,1	5,5

ФОП у 2017 році становив 673,8 тис.грн., що на 44,1 тис.грн або 0,7% менше, ніж у 2016 р. За три роки приріст фонду заробітної плати склав 142,9 тис.грн. або 21,1%.

Якщо фонд оплати праці за 2016-2018 рр. зріс на 21,1%, то фонд основної зарплати в 2018 році становив 353,1 тис.грн., що на 34,2% більше, ніж у 2016 р.,

то фонд додаткової заробітної плати у 2017 році становив 202,2 тис.грн. В 2018 році ФДЗП склав 315,9 тис.грн., тобто зріс на 15,6 тис.грн. або 10,8%. При чому більшу частку (майже 90%) займають премії та винагороди, що носять систематичний характер, які за три роки збільшились на 7,3 тис.грн. або 3,4%. Значно збільшились надбавки за тарифними ставками - за три роки на 6,8 тис.грн. або 34,5%.

Всього заохочувальні та компенсаційні виплати у 2017 році склали 100,3 тис.грн., в 2018 році виплати зросли на 55,7 тис.грн. Темп росту становить 57,8%. Протягом трьох років структура заохочувальних та компенсаційних виплат змінювалась: у 2016 р. найбільша частка припадала на соціальні пільги, що носять індивідуальний характер, у той час як у 2018 р. матеріальна допомога майже у 4 рази перевищувала цю складову. У цілому за три роки розмір матеріальної допомоги збільшився на 2,3 тис.грн. або 10,5%, а соціальні пільги, що носять індивідуальний характер – скоротились на 66,8 тис.грн. або 94,5%, що свідчить про зниження соціального захисту персоналу підприємства.

Структура фонду оплати праці готелю «Sobi Club» за 2016-2018 рр. показує, що спостерігається збільшення частки основної заробітної плати до 43% у 2018 р., що свідчить про зниження матеріального заохочення працівників

Проаналізувавши зміну складу та структуру середньої заробітної плати готелю «Sobi Club» за 2016-2018 рр., ми розрахували такі показники як: частка середнього розміру основної, додаткової та заохочувальних і компенсаційних виплат в розмірі середньої зарплати, то можна зробити наступні висновки: що найбільшу частку в розмірі з/пл як в минулому, так і звітному році має основна з/пл, яка відповідно складає 38,8%, 41,7% та 43%; другу за величиною частку в розмірі середньої з/пл складає додаткова з/пл – відповідно 29,0%, 30,0% та 38,5 %, і саму маленьку частку складає заохочувальні та компенсаційні виплати, а саме – 14,1, 14,9 та 18,0 %. В порівнянні з минулим роком у звітному році відбулися не значні зміни, а саме абсолютних приріст відповідно склав 0,82, 0,03 та - 0,86%.

Таблиця 2.14

Зміна складу та структури середньої заробітної плати працівників готелю «Sobi Club» за 2016-2018 роки

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Темпи зміни, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
				Середній розмір зарплати 1 працівника за рік, тис.грн./особу	126,5	125,6	132,2	-0,9	6,6
Середній розмір зарплати 1 працівника за місяць, тис.грн./особу	12,21	12,14	12,68	-0,1	0,5	0,5	96,7	125,7	121,6
Середній розмір основної зарплати 1 працівника за місяць, тис.грн./особу	0,86	0,89	1,15	0,0	0,3	0,3	104,0	129,5	130,6
Середній розмір додаткової зарплати 1 працівника за місяць, тис.грн./особу	0,64	0,64	1,03	0,0	0,4	0,4	100,2	161,1	161,4
Середній розмір інших заохочувальних виплат на 1 працівника за місяць, тис.грн./особу	0,31	0,32	0,50	0,0	0,2	0,2	101,4	156,3	158,5
Частка середнього розміру основної заробітної плати в розмірі серед. зарплати, %	38,8	41,7	43,0	2,9	1,3	4,2	107,5	103,1	110,8
Частка середнього розміру додаткової заробітної плати в розмірі середньої зарплати, %	29,0	30,0	38,5	1,0	8,5	9,5	103,6	128,2	132,8
Частка середнього розміру заохочувальних та компенсаційних виплат в розмірі середньої зарплати, %	14,2	14,9	18,5	0,7	3,6	4,3	104,9	124,3	130,4

Таким чином, проведений аналіз впливу економічної стратегії управління персоналом підприємства на ефективність господарської діяльності показав, що в цілому за 2016-2018 р. спостерігається збільшення доходів від реалізації продукції та послуг, у тому числі доходу від експлуатації номерного фонду та інших додаткових послуг. Але значне перевищення витрат за досліджуваний період привело до зменшення суми фінансового результату від звичайної діяльності та зниження рівня рентабельності у 2018 р., що свідчить про погіршення фінансово-господарської діяльності готелю «Sobi Club» за досліджуваний період.

Додаткові заходи заохочення працівників здійснюються у вигляді компенсаційних виплат, допомога сім'ям з дітьми, допомога в разі тимчасової непрацездатності та інші виплати відповідно чинного законодавства.

Встановлені директором підприємства розміри штрафів такі:

1. За запізнення на роботу на 15 хв. – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 5%.
2. За запізнення на роботу на 15-30 хв. – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 15%.
3. За порушення трудової дисципліни (запізнення на роботу більше, ніж на 30 хв., відсутність на робочому місці без поважних причин, тютюнопаління, споживання алкогольних напоїв тощо) – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 30%.
4. За виготовлення неякісної продукції, яка знімається з реалізації, – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 50%.
5. За негативні відгуки споживачів у книзі відгуків та пропозицій – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 20%.
6. За здійснення дій, які знижують імідж та престиж підприємства, – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 5-50% (в залежності від розміру здійсненої шкоди).

Вважаємо, що існуючий рівень оплати праці не забезпечує підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Все це вказує на необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом готелю «Sobi Club», зокрема удосконалення системи преміювання.

В процес оцінки економічних методів мотивації праці в готелі «Sobi Club» проаналізуємо ефективність використання фонду оплати праці з метою оцінки доцільності та ефективності запровадженої системи матеріального стимулювання та визначення “больових точок”, що потребують удосконалення або ліквідації. В процесі аналізу визначається, у якому ступені матеріальне стимулювання праці сприяло зростанню товарообороту, прибутку, підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів.

Показники ефективності праці та її оплати у готелі «Sobi Club» за 2016-2018 рр. наведений в табл. 2.15.

З табл. 2.15 видно, що між темпами росту доходу від реалізації і фонду оплати праці склалися сприятливі співвідношення. При збільшенні доходу від реалізації на 43,5% за 2018 р., темп приросту фонду оплати праці склав 21,1%. Це обумовило зниження рівня фонду оплати праці готелю «Sobi Club» до доходу від реалізації з 18,5 у 2016 р. до 15,6% у 2018 р., або на 2,9%.

Відомо, що одним з головних чинників, що впливають на результати діяльності готелю «Sobi Club» є ефективність праці працівників підприємства. В свою чергу ефективність праці залежить напряму від системи мотивації, що запроваджується на підприємстві.

Ефективність праці працівників підприємства включає в себе оцінку результатів затрат праці, що відображає підвищення продуктивності праці, скорочення витрат споживання, економію часу, високу культуру обслуговування, та якість послуг готельного господарства.

Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці готелю «Sobi Club» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Темпи зміни, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Доход від реалізації, тис.грн.	15816,6	17931,7	20654,3	2115,1	2722,6	4737,7	113,4	115,2	130,6
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	113,8	138,5	107,5	24,6	-6,3	-31,0	77,6	121,6	94,4
Фонд оплати праці (ФОП), тис.грн.	678,2	673,8	821,2	-4,4	147,4	143,0	99,3	121,9	121,1
Рівень ФОП у % до доходу від реалізації	18,5	16,1	15,6	-2,4	-0,5	-2,9	87,1	96,9	84,3
Середньоспискова чисельність працюючих, ос.	56	63	55	7,0	-8,0	-1,0	102,7	97,0	99,6
Доход від реалізації на гривню ФОП	5,40	6,20	6,40	0,8	0,2	1,0	114,8	103,2	118,6
Прибуток до оподаткування на гривню ФОП	1,09	1,67	1,50	0,6	-0,2	0,4	153,2	89,9	137,7
ФОП на одного працівника в рік, тис.грн/ос.	26,5	25,6	32,2	-0,9	6,6	5,7	96,7	125,7	121,6
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	143,0	158,8	206,1	15,8	47,3	63,1	111,0	129,8	144,1
Прибуток до оподаткування на одного працівника, тис.грн/ос.	28,8	42,7	48,2	13,9	5,5	19,4	148,2	113,0	167,4

Продуктивність праці у готельному господарстві вивчається в цілому і по окремим категоріям робітників. В процесі аналізу не менш важливе

значення надають і іншим показникам ефективності праці та її оплати, таким як зарплатовіддача, рентабельність трудових ресурсів, питома вага фонду оплати праці у доходах та витратах підприємства.

Продуктивність праці та її динаміка, нормативна працемісткість наданих послуг, рівень заробітної плати на гривню наданих послуг та її динаміка, питома вага витрат на персонал у загальному обсязі витрат підприємства - всі ці показники свідчать про ефективну (або не ефективну) діяльність підприємства.

Отже, проаналізувавши показники продуктивності праці готелю «Sobi Club», можна зробити висновок, що за період з 2016 по 2018 р. намітилась тенденція до збільшення продуктивності праці робітників підприємства: якщо у 2016 р. цей показник становив 143,0 тис.грн/особу, то у 2018 р. він зріс майже у половину і становив 206,1 тис.грн/ос. При цьому темпи збільшення продуктивності праці перевищують темпи збільшення доходу від реалізації, який становить 43% у 2018 р., що вказує на раціональність здійснюваної керівництвом політики управління персоналом. Це визначає необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом готелю «Sobi Club», зокрема удосконалення системи преміювання.

Темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту середньої заробітної плати, відповідно - 110,16 та 95,15%, що є позитивним і свідчить про раціональне використання фонду оплати праці протягом досліджуваного періоду.

Позитивним фактором є збільшення прибутку підприємства до оподаткування та чистого прибутку у 2018 р. в порівнянні з 2016 р., що сприяло зростанню показників стимулювання прибутку: прибутку до оподаткування на гривню ФОП до 1,09%. Проте у 2018 р. цей показник збільшився до 1,50 внаслідок аналогічного збільшення обсягу прибутку за цей період.

Для оцінки ефективності використання фонду оплати праці необхідно провести аналіз показників ефективності та встановити вплив факторів на ці

показники. При ефективному використанні фонду оплати праці темпи росту основних показників діяльності підприємства повинні випереджати темпи росту фонду оплати праці.

Результати розрахунків показують, що показник стимулювання доходу від реалізації готелю «Sobi Club» (дохід від реалізації на гривню ФОП) в 2017 р. збільшився на 12,61%, а матеріальної зацікавленості (ФОП на одного працівника) знизився на 22,38% в порівнянні з 2016 р. В 2018 р. показник стимулювання доходу від реалізації готелю «Sobi Club» збільшився на 2,82%, матеріальної зацікавленості (ФОП на одного працівника) збільшився на 22,58% в порівнянні з 2018 р.

Взагалі за 2016-2018 рр. показник стимулювання доходу від реалізації готелю «Sobi Club» збільшився на 15,78%, а показник матеріальної зацікавленості (ФОП на одного працівника) збільшився на 4,85%. У той же час відбулося швидке зростання показників стимулювання прибутку (прибуток до оподаткування на гривню ФОП) – майже удвічі (з 28,8 тис.грн/особу у 2016 р. до 48,2 тис.грн/особу у 2018 р.).

Основними факторами, що мають вплив на динаміку розрахованих показників, є дохід від реалізації, прибуток до оподаткування, фонд оплати праці та чисельність працівників. Зростання доходу від реалізації, валового прибутку та прибутку до оподаткування сприяє економічній віддачі коштів фонду оплати праці, а зростання фонду оплати праці призводить до її зменшення.

На основі діагностики значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу готелю «Sobi Club» визначено, що система матеріального стимулювання праці персоналу підприємства взагалі побудована невірно (при зростанні обсягів діяльності та суттєвому зниженню прибутку (збільшенню збитку) – збільшується і оплата праці), що забезпечуватиме в подальшому зниження продуктивності праці, прибутку та економію операційних витрат.

Проте, слід переглянути систему преміювання, діючу на підприємстві, оскільки вона, на нашу думку, недостатньо забезпечує зростання зацікавленості працівників у результатах своєї праці. В результаті проведених розрахунків, можна зробити висновок, що існуюча мотиваційна діяльність в готелі «Sobi Club» в цілому є достатньо ефективною. На фоні загального підвищення ефективності діяльності готелю «Sobi Club» за 2016-2018 рр., оплата праці працівників поступово збільшується, що вважаємо пропорційним. При цьому можна заключити, що керівництво підприємства не намагається заохочувати своїх працівників до творчої праці, а лише штрафує, тобто використовує політику “кнути”. Таким чином, використання внутрішнього потенціалу підприємства щодо ведення ефективної економічної стратегії управління персоналом повинно опиратися на сильні сторони підприємства та мінімізувати вплив слабких сторін в поєднанні з характеристиками ринкової ситуації. Це можливо зробити за допомогою SWOT – аналізу (рис. 2.11). На рисунку 2.11 з лівої сторони матриці вписано всі раніше виявленні сильні та слабкі сторони підприємства. В верхній частині матриці – можливості та загрози ринку. При розгляді парних комбінацій в матриці утворилися 4 поля. Перше поле використовує сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, які з’явилися на ринку. Друге – які використовують сильні сторони для усунення загроз ринку. Третє – які мінімізують слабкості підприємства використовуючи можливості ситуації. Четверте – які мінімізують слабкості підприємства та загрози, які з’явилися в зовнішньому середовищі. Готель “Sobi Club” може використовувати свої сильні сторони для усунення загроз. Проте, підприємство повинно рухатися в напрямку першого поля, щоб використовувати не тільки сильні сторони, але і можливості ринку минаючи загрози.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз ефективності використання персоналу готелю «Sobi Club», можна зробити такі висновки:

- 1) Сьогодні готель «Sobi Club» відповідає високим міжнародним стандартам. Зручне планування номерів і холів, високі стелі, маса повітря в

сполученні з вишуканими інтер'єрами створюють гармонію простору і комфорту. У ньому панує обстановка привітності, щирої гостинності і спокою.

2) У цілому можна зробити висновок про відповідність наявної організаційної структури управління готелем «Sobi Club» характеру його господарської діяльності за сучасних умов. Керівні кадри підприємства мають великий досвід роботи в готельному господарстві та безпосередньо на підприємстві.

3). У сьогоденних умовах господарювання готелю «Sobi Club» немає необхідно вишукувати резерви збільшення виробничої та експлуатаційної потужності, адже дослідження показали, що ефективність завантаження готельного комплексу за 2016-2018 роки поступово знижується з 53,0 % у 2016 р. до 49,0 % у 2018 р., що свідчить про зниження попиту на послуги готельного комплексу.

4). В результаті проведених розрахунків, можна зробити висновок, що існуюча мотиваційна діяльність в готелі «Sobi Club» в цілому є недостатньо ефективною. На фоні загального зниження ефективності діяльності готелю «Sobi Club» за 2016-2018 рр., оплата праці працівників поступово збільшується, що вважаємо непропорційним. При цьому можна заключити, що керівництво підприємства не намагається заохочувати своїх працівників до творчої праці, а лише штрафує, тобто використовує політику “кнута”. Оплата праці залишається на невисокому рівні, тому можна сказати, що матеріальні стимули до праці у працівників готелю «Sobi Club» невисокі.

Враховуючи отримані дані досліджень, вважається необхідним розробити заходи, щодо підвищення ефективності господарської діяльності готельного комплексу шляхом розробки та удосконалення мотиваційного механізму управління готелем.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «SOBI CLUB», М. ХОТЯНІВКА, ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ.

3.1. Обґрунтування програми удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

Для узгодження інтересів працівника і підприємства необхідно чітко визначити і узгодити взаємні очікування, сприйняття і сподівання. Досягти цього можна лише формуванням досконалої системи мотивації, спрямованої на досягнення мети підприємства з урахуванням потреб, прагнень та цілей працівників. Досягнення поставленого завдання може реалізуватися, на нашу думку, через вирішення таких задач: по-перше, розробку системи комплексної мотивації для досягнення кінцевих результатів діяльності; по-друге, формування механізму кількісної і якісної оцінки персоналу підприємства.

Як показали дослідження у готелі «Sobi Club» існує недосконала система компенсації праці працівників: при незмінності продуктивності праці якість наданих послуг погіршується. Виявлена ситуація на підприємстві склалася тому, що більшість обслуговуючого персоналу не мають спеціальної кваліфікаційної освіти, також спостерігається низька матеріальна та моральна зацікавленість працівників у результатах праці.

Після проведення аналізу та виявлення проблем в системі організації управління персоналом, надзвичайно важливим є визначення мети та завдань персонал-стратегії, обґрунтування конкретного плану дій в усіх аспектах роботи з персоналом готелю «Sobi Club». Дані методичні рекомендації стосуються змістовного наповнення програми заходів удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями реалізації заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club»

Рекомендації щодо формування мети та завдань стратегії удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом

Загальною стратегічною метою є формування та підтримка такого кількісного і якісного складу персоналу підприємства, який би на кожний період його діяльності у найбільшій мірі відповідав вимогам надання послуг.

Ця мета має реалізуватися через низку конкретних завдань:

- 1) залучення та утримання на підприємстві робочої сили необхідної кваліфікації;

- 2) забезпечення постійної відповідності кількісних та якісних параметрів кадрового складу підприємства потребам ефективної організації основної діяльності;
- 3) формування інноваційно-орієнтованого кадрового ядра підприємства;
- 4) забезпечення високого рівня прихильності персоналу цілям та завданням підприємства;
- 5) забезпечення високого рівня мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності та здійснення інноваційних видів діяльності;
- 6) запровадження ефективної організації праці, яка забезпечує високу її продуктивність і якість, повноцінне і раціональне використання усіх ресурсів підприємства;
- 7) формування нової якості персоналу підприємства шляхом розвитку внутрішніх здібностей.

Рекомендації щодо стратегічних підходів до формування складу персоналу, відбору та залучення персоналу до готелю

При розробці стратегії мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club» доцільно ставити завдання переходу до формування двохярусної структури персоналу, яка складається з «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких в організації є менш значимі і відповідальні.

Для забезпечення готелю «Sobi Club» необхідним персоналом шляхом їх відбору та залучення на підприємство, необхідно:

- регулярно здійснювати аналіз існуючої та майбутньої потреби підприємства в персоналі у розрізі спеціальностей та основних професій. Доцільно розробити середньостроковий прогноз потреби підприємства у робочій силі у відповідності до цілей та завдань стратегії. Щорічно розробляти баланс робочої сили у розрізі основних професій;
- чітко визначити вимоги до кандидатів на вакантні посади. Вони повинні охоплювати знання, кваліфікацію, навички, фізичні та інтелектуальні

здібності, особистісні якості. На провідні посади розробляються карти компетентності, які застосовуються при відборі персоналу;

- розмістити оголошення про вакансії на сайті підприємства, розробити анкети для визначення відповідності кандидата вакантній посаді.

- налагодити співпрацю з рекрутинговими агентствами;

- визначити внутрішні та зовнішні джерела поповнення персоналу. Це може бути найм працівників на ринку праці та залучення на вакантні посади працівників підприємств шляхом професійної ротації та перепідготовки. Необхідно проаналізувати можливість та економічну доцільність використання обох джерел поповнення персоналу;

- провести набір претендентів на вакантні посади та здійснити селективний відбір необхідних працівників для підприємства. Особливо це стосується основних посад. Селективний відбір дає змогу залучити на підприємство кращих фахівців із усіх претендентів. Однак він потребує методичного забезпечення, тобто розробки питань для інтерв'ю, тестів або іншого інструментарію для відбору;

- визначити форми та умови зайнятості для тих працівників, які пройшли процедуру відбору та уклали трудову угоду. Слід відмітити, що на сучасному етапі на більшості готельного комплексу розвинених країн досить широко використовують гнучкі форми зайнятості та нетипові контракти: неповна і часткова зайнятість, зайнятість із гнучким робочим часом, «розподіл роботи», зайнятість за сумісництвом та інші. Необхідно детально проаналізувати можливість і доцільність гнучких форм зайнятості;

- забезпечити адаптацію нових працівників до умов зайнятості на підприємстві шляхом детального ознайомлення їх з усіма особливостями трудової діяльності готелю «Sobi Club», закріпити наставників-консультантів або використати інші методи.

Рекомендації щодо стратегії організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу готелю

Організація праці є одним із найважливіших аспектів роботи з персоналом, яка має бути спрямована не лише на ефективне його використання, але й на забезпечення утримання працівників на підприємстві, забезпечення оптимальної відповідності між робочими місцями та кадровим складом підприємств. Стратегічні підходи до організації праці вимагають виконання низки завдань.

По-перше, створення якісних робочих місць, які б відповідали потребам та вимогам працівників. В концепції підвищення якості трудового життя, особлива увага приділяється якості робочих місць. Тому при розробці стратегії розвитку персоналу необхідно передбачити: розробку вимог до робочого місця; проведення паспортизації та атестації робочих місць (раз на 5 років); диференціацію наявних робочих місць за їх станом та виокремлення тих, які мають незадовільний стан; розробку програми реконструкції, модернізації робочих місць або ліквідації тих, параметри яких не можливо поліпшити.

По-друге, здійснити оцінку відповідності персоналу тим посадам, які вони займають і тим завданням, які вирішує підприємство згідно з обраною конкурентною стратегією. Оцінку персоналу доцільно здійснювати шляхом його періодичної атестації. Це дозволить оцінити ступінь відповідності якісних рис персоналу вимогам роботи, виявити невикористані резерви трудового потенціалу, визначити можливі напрямки розвитку персоналу та його кар'єрного зростання. Для атестації персоналу доцільно розробити карти компетентності. Можливо використання інших інструментів оцінки (тестів, виконання особистих планів тощо). Атестація персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників до підвищення рівня кваліфікації і якості роботи. Необхідно чітко визначити період атестації для кожної категорії працівників.

По-третє, впровадження ефективних моделей організації робіт. Удосконалення організації роботи має бути спрямоване на більш повне та ефективне використання трудового потенціалу персоналу підприємства, оптимізацію чисельності працівників, підвищення рівня продуктивності праці, забезпечення більшої задоволеності працею для усіх працівників, розвиток сприятливих соціально-трудова відносин на підприємстві та його структурних підрозділів.

По-четверте, оцінка віддачі від персоналу, яка характеризує ефективність його діяльності, в широкому розумінні. Фахівці з менеджменту персоналу підкреслюють надзвичайну важливість оцінки віддачі від персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому цей аспект кадрової роботи має бути представлений в стратегії розвитку персоналу.

Рекомендації щодо розвитку системи стимулювання персоналу підприємства готелю

При розробці стратегії мотивації необхідно: забезпечити формування високої зацікавленості персоналу не тільки у результатах власної праці, але й в результатах діяльності підрозділу, підприємства в цілому; створити комплексну систему мотивації, яка б ураховувала всі мотиви та потреби персоналу (матеріальні, духовні, соціальні); використати широкий спектр сучасних інструментів та методів мотивації; застосувати диференційований підхід до мотивації різних категорій працівників.

Рекомендації щодо стратегії розвитку людського капіталу підприємства

В сучасних умовах персонал підприємства з його знаннями, здобутими навичками та вміннями, інформацією, мотивацією та мобільністю є своєрідним людським капіталом. Накопичення та розвиток цього капіталу забезпечує підвищення конкурентоспроможності готельного комплексу, його здатності до інноваційного розвитку. Тому одним з найважливіших завдань стратегічного управління персоналом готелю «Sobi Club» є забезпечення розвитку його якісних характеристик.

Розвиток якісних характеристик персоналу вимагає забезпечення послідовної організації цього процесу:

- визначення необхідних параметрів якості персоналу (освітньо-кваліфікаційного рівня, віку, стану роботи за фахом, професійної майстерності, особистісних рис, фізіологічних даних);
- оцінку якості наявних працівників шляхом порівняння їх рис з необхідними параметрами;

- визначення мети та завдань розвитку людського капіталу підприємств, спрямованих на ліквідацію розриву між наявним рівнем якості робочої сили та необхідним (або бажаним) рівнем;
- визначення шляхів підвищення якості робочої сили до рівня необхідних параметрів.

Рекомендації щодо стратегічних підходів в організації руху кадрів готелю

Важливою ланкою роботи з персоналом у готельному комплексі є забезпечення ефективної системи руху працівників, що включає і їх звільнення. Потреба забезпечення руху персоналу обумовлена необхідністю ефективного розміщення персоналу, створення умов для їх професійного зростання, необхідністю ефективного використання трудового потенціалу та утримання працівників на виробництві. Нерівномірність діяльності окремих структурних підрозділів підприємства породжує дефіцит або надлишок персоналу, тому виникає потреба переміщення персоналу.

При розробці стратегії мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club» необхідно передбачити:

- можливості горизонтального переміщення персоналу з метою розширення їх компетенції та уникнення одноманітності в процесі праці;
- можливості вертикального переміщення персоналу, в тому числі і планування кар'єри;
- розширення зони трудової діяльності;
- необхідність планового скорочення персоналу та можливість їх подальшого працевлаштування в межах підприємства.

Рекомендації щодо формування стратегії соціального розвитку та соціального захисту персоналу готельного комплексу

Важливість розробки стратегії соціального розвитку підприємства обумовлена тим, що вона:

- 1) сприяє створенню необхідних умов для повноцінного відновлення життєвих сил персоналу завдяки забезпеченню

відповідними житлово-побутовими умовами, обслуговуванням і відпочинком;

2) створює сприятливі умови для підвищення якості трудового життя. Праця є важливою сферою життєдіяльності людини, однак вона не може замінити собою всі інтереси і потреби людини. Висока якість трудового життя досягається за умови, коли робота оптимально поєднується з задоволенням соціальних і культурних потреб, виконанням сімейних обов'язків. Розвиток соціальної інфраструктури підприємства є базою для задоволення різноманітних інтересів робітників, рішення побутових і сімейних проблем;

3) посилює мотивацію працівників, особливо коли мотивуючим фактором виступає не тільки оплата праці, а й соціальний пакет, який підприємство може надати працівнику.

Викладені рекомендації стосуються основних напрямків роботи з персоналом готелю «Sobi Club». При розробці стратегії важливими можуть бути інші напрямки. Для готельного комплексу пріоритетним напрямком є забезпечення розвитку людського потенціалу, формування спроможного до інноваційної діяльності висококваліфікованого персоналу підприємства.

3.2. Оцінка соціально-економічного ефекту від впровадження удосконаленого мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

На сучасному етапі структуру умов зайнятості в готельних підприємствах можна подати у вигляді блоків конкретних показників за трьома основними напрямками:

1. економічний блок, що містить розмір оплати праці, наявність різних премій, бонусів, знижок;
2. соціальний блок, до складу якого належать різні пільги, виплати, наявність страхування працівників у підприємстві, оплата транспортних і побутових

послуг, забезпечення житлом, пільги щодо оплати путівок на відпочинок і лікування й т.д., так званий "соціальний пакет";

3. професійний блок, до якого належать можливості навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації як у межах підприємства, так і в спеціалізованих установах.

Таким чином, поєднання цих трьох блоків утворюють у сукупності продукт, з яким підприємство виходить на ринок праці й конкурує з іншими суб'єктами ринку, що пропонують свої умови. У результаті підприємство займає свою ринкову нішу серед інших, більш сильних або слабких учасників ринку готельних послуг.

Реалізація запропонованих заходів дозволить удосконалити мотиваційний механізм управління персоналом та матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вони спрямовані на удосконалення системи управління персоналом, підвищення якості послуг, які надаються на підприємстві. На нашу думку, подібні заходи будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та збільшенню потоку споживачів, що в свою чергу, приведе до збільшення обсягів виробництва та збільшенню прибутку.

Практика управління у готельній сфері свідчить про те, що підтримка знань персоналу на високому рівні розглядається як один з найважливіших елементів ефективної мотиваційної системи. Ніякі реструктуризації, новітня техніка, розмаїтість методів керування самі по собі не дадуть належного ефекту, якщо працівники готельних підприємств не будуть відповідати сучасним вимогам.

Реалізація, запропонованої у попередньому параграфі програми, пов'язана зі збільшенням фонду оплати праці, який збільшується за рахунок збільшення прибутку підприємства. Реалізація програми пов'язана із значними витратами, для більш глибокого ознайомлення складемо кошторис (табл. 3.1).

Аналіз фінансового стану та результатів фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить: на проведення заходів удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club» грошей

вистачить. Тому ми можемо запропонувати втілювати запропоновану програму у наступному році.

За рахунок впровадження програми удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club» планується збільшення обслужених споживачів, порівняно з минулим роком, на 22,0%.

Таблиця 3.1

Кошторис на реалізацію заходів компенсації праці персоналу готелю «Sobi Club»

Назва	Загальна вартість, грн.
1. Підвищення кваліфікації	28000
а) Підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємстві	0
б) У навчальних закладах різних типів	28000
2. Мотивація працівників	8 930
а) Преміювання працівників	2264
За знання іноземних мов	2833
За якісне обслуговування	2833
3. Автоматизація системи управління	2 650
Загальна вартість, грн	42 520

Враховуючи динаміку розвитку готелю «Sobi Club» протягом останніх років його діяльності та ефект від отриманих результатів після впровадження заходів, можна передбачити, що прогнозований дохід у наступному році зросте на 22,0 % у порівнянні з попереднім періодом. Відповідно до цього темпу збільшення доходу розраховуються майбутні витрати та прибутки підприємства.

Прогноз основних економічних показників операційної діяльності готелю «Sobi Club» наведено у таблиці 3.2.

Розрахунок показав, що при впровадженні програми удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Sobi Club» буде абсолютне збільшення доходу на 4543,9 тис.грн. При цьому підприємство

збільшить свої чисті прибутки на 785,3 тис.грн., а рентабельність зросте на 0,6%, що свідчить про економічну ефективність проекту.

Таблиця 3.2

Прогноз основних економічних показників діяльності готелю «Sobi Club» на планований період

Показник	2018 рік	Приріст		Прогноз, тис. грн.
		тис. грн.	%	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг	20654,3	4543,9	22,0	25198,2
Собівартість реалізованої продукції: товарів, робіт, послуг	10768,2	2369,0	22,0	13137,2
Валовий: прибуток	9886,1	2174,9	22,0	12061,0
Інші операційні доходи	80,7	17,8	22,0	98,5
Операційні витрати, в тому числі:	133,0		13,5	12141,8
- змінні	3639,9	800,8	22,0	6648,7
Рівень змінних витрат, %	30,0	0,0	0,0	30,0
- постійні	3693,1	0,0	0,0	3693,1
Фінансові результати від операційної діяльності	1316,2	961,6	57,8	2277,8
Інші доходи	0,1	0,3	22,0	1,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1316,3	963,2	57,7	2279,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності	236,9	177,9	57,1	414,8
Чистий прибуток	1079,4	785,3	57,9	1864,7
Рентабельність, %	6,8	0,6		7,4

Отриманий прибуток дає можливість погасити витрати на реалізацію проекту у сумі 42,5 тис.грн. і при цьому залишатись у зоні прибутків.

Соціальна ефективність сфери готельного господарства органічно пов'язана з соціальними цілями та задачами суспільства. Головним соціальним ефектом заходів буде підвищення морально-психологічного клімату у колективі, матеріального та морального заохочення працівників, надання сприятливих умов для праці співробітникам: максимально автоматизоване робоче місце працівника; надання можливості навчатися та підвищувати рівень кваліфікації. Також важливим фактором для підприємства є надання якісних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства готельного господарства передбачає вивчення потреб персоналу, створення умов для їх задоволення, встановлення завдань, забезпечення контролю за рівнем активності персоналу, оцінку трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці.

Провівши дослідження ефективності формування мотиваційної політики підприємства готельного господарства «Sobi Club», ми прийшли до висновків:

1. У цілому можна зробити висновок про відповідність наявної організаційної структури управління готелем «Sobi Club» характеру його господарської діяльності за сучасних умов. Керівні кадри підприємства мають великий досвід роботи в готельному господарстві та безпосередньо на підприємстві.

2. Готель «Sobi Club» відповідає високим міжнародним стандартам. Зручне планування номерів і холів, високі стелі, маса повітря в сполученні з вишуканими інтер'єрами створюють гармонію простору і комфорту. У ньому панує обстановка привітності, щирої гостинності і спокою. Таким чином, готель «Sobi Club» пропонує комфортабельні номери для відпочинку, надає дуже великий асортимент додаткових послуг і пропонує якісне обслуговування споживачів.

3. У сьогоденних умовах господарювання готелю «Sobi Club» немає необхідно вишукувати резерви збільшення виробничої та експлуатаційної потужності, адже дослідження показали, що ефективність завантаження готельного комплексу за 2016-2018 роки поступово знижується з 53,0 % у 2016 р. до 49,0 % у 2018 р., що свідчить про зниження попиту на послуги готельного комплексу.

4. Обсяг наданих готельних послуг має тенденцію до збільшення – за три роки він збільшився на 4737,7 тис.грн. або 34,7%, але фінансові результати від

звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2018 році зменшився на 31,1 тис.грн. або 22,4% порівняно з 2016 роком, що свідчить про збільшення витрат над доходною частиною господарської діяльності підприємства. В цілому за 2016-2018 р.р. рентабельність господарської діяльності готелю «Sobi Club» суттєво знизилась із 6,8% у 2016 році до 3,0% у 2018 р, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

5. У результаті проведених розрахунків, можна зробити висновок, що існуюча мотиваційна діяльність в готелі «Sobi Club» в цілому є недостатньо ефективною. На фоні загального зниження ефективності діяльності готелю «Sobi Club» за 2016-2018 рр., оплата праці працівників поступово збільшується, що вважаємо непропорційним. Оплата праці залишається на невисокому рівні, тому можна сказати, що матеріальні стимули до праці у працівників готелю «Sobi Club» невисокі.

6. Враховуючи отримані дані досліджень, вважається необхідним розробити заходи, щодо підвищення ефективності господарської діяльності готельного комплексу шляхом розробки та удосконалення мотиваційного механізму управління готелем. Виявлено найбільш гострі проблеми розвитку персоналу, які полягають у наступному: недосконалості системи розвитку персоналу, матеріального і морального стимулювання, підбору і найму персоналу, відсутності об'єктивних критеріїв оцінки, вимог до посад та кадрового резерву; необізнаності персоналу щодо політики підприємства; невизначеності складу компетентностей.

7. За результатами анкетування визначено пріоритетні напрями удосконалення кадрової політики підприємства: підвищення заробітної плати, удосконалення системи матеріального і морального стимулювання, поліпшення умов праці, удосконалення технічного оснащення робочих місць, забезпечення розвитку персоналу шляхом планування підвищення кваліфікації, перепідготовки, планування кар'єри, вирішення соціально-побутових проблем, формування відносин партнерства, колективізму та взаємної поваги.

У ході проведеного дослідження було запропоновано наступні заходи щодо удосконалення ефективності формування мотиваційної політики підприємства:

1. Розроблено рекомендації щодо формування змістовної складової концепції управління персоналом в таких сферах роботи з персоналом: формування мети та завдань стратегії розвитку персоналу; розробки стратегічних підходів до формування складу персоналу, відбору та залучення персоналу на підприємство; організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу; розвитку системи стимулювання персоналу підприємства; розробки системи управління професійною компетентністю персоналу; організації руху кадрів на підприємстві; соціального розвитку та соціального захисту. Реалізація рекомендацій дозволить підпорядкувати роботу з персоналом основній стратегічній меті підприємства.

2. Запропоновано модель мотиваційного механізму управління професійною компетентністю персоналу готельного комплексу.

3. Реалізація заходів удосконалення управління професійною компетентністю персоналу в плановому році приведе до зростання доходу від реалізації, чистого доходу та валового прибутку на прибутку на 22,0% або на 4543,9 тис.грн. При цьому чистий прибуток зросте на 785,3 тис.грн. або 57,4%, а рентабельність збільшиться на 0,6% і становитиме 7,4%. Наведені розрахунки свідчать про еф економічну ефективність запропонованих заходів.

4. Окрім того має місце соціальний ефект від впровадження заходів удосконалення управління професійною компетентністю персоналу, який очікується у підвищенні зацікавленості персоналу у результатах праці, що вплине на пропозицію якісних послуг, більшого асортименту послуг та підвищення рівня обслуговування споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України № 108/95-вр від 11.08.2013 р. / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
2. Кодекс законів про працю України № 322-VIII у редакції від 01.04.2014 р. / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
3. Артющин О. Л. Мотивація в системі управлінської діяльності персоналу акціонерних товариств / О. Л. Артющин // Економіка та держава. – К., 2008. – № 5. – С. 100-103.
4. Бериславська А.В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства: автореферат дис. канд. екон. наук / А.В. Бериславська; 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Херсон : ХНТУ, 2013. – 20 с.
5. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвитку / О.О. Бондаренко // Економіка та держава. – К., 2017. – № 4. – С. 65-71.
6. Вієвська М. С. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенції / М. Вієвська, Л. Красовська // Вища школа. – Київ, 2017. – № 3-4. – С. 89-104.
7. Волосский А. А. Мотивация и стимулирование труда: монография / А. А. Волосский. – М.: Техносфера, 2007. – 496 с.
8. Гончаров В. М. Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах: моногр. / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ: Янтар, 2017. – 267 с.
9. Горловський Р. Мінімальна заробітна плата як інструмент мотивації праці / Р. Горловський // Україна: аспекти праці. – К., 2013. – №1. – С.43-47.
10. Грішнова О. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді / О. Грішнова, Т. Костенко // Україна: аспекти праці. – Київ, 2017. – № 7. – С. 3-8.
11. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна.– Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007.– 184 с.

12. Грузіна І.А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства: автореферат дис. канд. екон. наук / І. А. Грузіна; 08.09.01-демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 18с.
13. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 342 с.
14. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2006. – № 11 (105). – С.55–61.
15. Дмитренко Г. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу / Г. Дмитренко, Є. Чернишова // Вища школа. – Київ, 2009. – № 12. – С. 19-28.
16. Диба О. В. Мотивація підприємця: сутність та реалізація / О. В. Диба, В. Н. Максимович // Ринок цінних паперів України. – К., 2008. – № 7-8. – С. 19-23.
17. Дяченко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. [Електронний ресурс] – режим доступу: http://tourlib.net/books_udyadechko.
18. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинник безпеки / З. Б. Живко // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2009. – № 10. – С. 65-73.
19. Живко З. Б. Інноваційна модель мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг / З. Б. Живко // Проблеми науки. – К., 2017. – № 3. – С. 35-42.
20. Зайцев Ю. Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства / Ю. Зайцев, Д. Верба // Україна: аспекти праці. – Київ, 2017. – № 8. – С. 13-19.
21. Казмерчук-Палащина Н. Г. Комплексність у системі мотивації праці / Н. Г. Казмерчук-Палащина // Економіка і підприємництво: стан та перспективи: Зб.наук.праць. – К. : КНТЕУ, 2012. – С.96-102.
22. Кендюхов О. Д. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Д. Кендюхов // Економіка України. – Преса України, 2009. – №3. – С. 49-55.

23. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці / Т. М. Кір'ян. – К.: НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.
24. Климчук В. О. Методика дослідження внутрішньої мотивації / В. О. Климчук, В. В. Горбунова // Практична психологія та соціальна робота. – Київ, 2017. – № 2 (143). – С. 11-16.
25. Кобеля З. Показники оцінки трудової мотивації / З. Кобеля, Р. Білик // Україна: аспекти праці. – Київ, 2017. – № 6. – С. 42-46.
26. Коваль О.В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm.
27. Колот А. М. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. Є. Никифоров // Економіка та держава. – К., 2008. – № 5. – С. 17-23.
28. Колот А.М. Мотивація персоналу: навч. посібник / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=47>
29. Костюк О.М. Менеджмент готельного підприємства / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://tourism-book.com/books/book-51>
30. Куліков Г. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України / Г. Куліков // Україна: аспекти праці. – К., 2002. – №6. – С.12-17.
31. Мартиненко М. Шляхи підвищення мотивації до співпраці соціальних партнерів на галузевому рівні / М. Мартиненко, В. Матросов // Україна: аспекти праці. – Київ, 2017. – № 5. – С. 30-35.
32. Мащенко М. А. Підвищення ефективності праці засобами матеріальної мотивації персоналу: автореферат дис. канд. екон. наук / М. А. Мащенко; 08.00.04-економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків : ХНЕУ, 2017. – 20 с.
33. Мельниченко С.В. Система стимулювання працівників на підприємствах готельного господарства як основний засіб мотивації / С. В. Мельниченко, О. Є. Агафонова // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах. – К. : КНТЕУ, 2002. – С.148-157.

34. Метафорическое влияние как эффективный инструмент мотивации / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/motivation.php>.
35. Механізм мотивації персоналу: наук. вид. / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон.– Харків: АдвАТМ, 2017.– 240 с.
36. Мотивація персоналу: сутність та значення / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://kykiduki.at.ua/publ/menedzhment/menedzhment_person_alu/motivacija_personalu_sutnist_znachennja/8-1-0-335.
37. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://library.if.ua/book/116/7759.html>.
38. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi.
39. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей / В. Л. Осецький, І. Л. Татомир // Економічна теорія. – Київ, 2017. – № 2. – С. 47-57.
40. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу у сучасних підприємствах / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961>.
41. Попова О. Особливості управління системою мотивування / О. Попова // Економіст. – 2006. – №12. – С.52–54.
42. Прусс Д.М. Мотивація персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин: автореферат дис. канд. екон. наук / Д.М. Прусс; 08.00.04-економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецьк : ДОНУЕІТ, 2017. – 18с.
43. Розкошна О. А. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту / О. А. Розкошна, С. О. Бакшеева // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2014. – № 4. – С. 121-125.

44. Сабан М.В. Мотивація працівників та її значення для ефективної діяльності підприємства / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NMN_2017/Economics/10_86212.doc.htm.
45. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. – Харків: ХНЕУ, 2017. – 184 с.
46. Семчук Р. В. Ціннісні імплікації теорії мотивації А.Маслоу / Р.В. Семчук // Мультиверсум. Філософський альманах. – Київ, 2017. – № 3 (101). – С. 62-74.
47. Сутність мотивації в системі управління персоналом / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://library.if.ua/book/4/519.html>
48. Теория ожиданий: новый подход к мотивации / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm189.html>.
49. Червинська Л. Мотивації в системі реформування оплати праці / Л. Червинська // Економіка, фінанси, право. – 2013. – №3. – С.10-14.
50. Хамініч С. Ефективність та мотивація персоналу / С. Хамініч, С. Касян // Отдел маркетинга. – Київ, 2009. – № 3. – С. 6-11.
51. Шедяков В. Є. Розвиток системи відносин соціального партнерства як чинник забезпечення високого рівня трудової мотивації / В. Є. Шедяков // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2013. – № 4 (142). – С. 33-46.
52. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів: монографія / О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 210 с.
53. Atkinson, John; David Birch (2006). Introduction to Motivation. New York: D. Van Nostrand Company.
54. Fisher, K., Marshall, M., & Nanayakkara, A. (2009). Motivational orientation, error monitoring, and academic performance in middle childhood: A behavioral and electrophysiological investigation. *Mind, Brain, and Education*.
55. Harter, S. (2004). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 1, 661–669.
56. Ryan, Richard; Edward L. Deci (2008). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology* 25.1: 54–67.

ДОДАТКИ