

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**Система компенсації праці персоналу готельного
комплексу «Братислава», м. Київ**

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

*підпис
студента*

Шебек
Анастасія
Сергіївна

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 випускнуну кваліфікаційну роботу студентові

ШЕБЕК Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава», м. Київ»

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 системи компенсації праці персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система компенсації праці персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади системи компенсації праці персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «система компенсації праці персоналу»; Динаміка розвитку кадрового потенціалу готельного комплексу «Братислава»; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності готельного комплексу «Братислава», м. Київ;

Рисунки: Елементи та структура системи компенсації праці персоналу підприємств готельного господарства; Напрями удосконалення системи компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Структура та завдання системи компенсації праці персоналу підприємств готельного господарства
- 1.2. Аналіз мотиваційних теорій та сучасних наукових підходів до системи компенсації праці персоналу на підприємстві
- 1.3. Методологічні аспекти оцінки персоналу підприємства та її взаємозв'язок з системою компенсації праці

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «БРАТИСЛАВА», М. КИЇВ

- 2.1. Аналіз кількісного та якісного складу людських ресурсів підприємства у динаміці
- 2.2. Дослідження ефективності економічної стратегії готельного комплексу «Братислава»
- 2.3. Оцінка впливу факторів на формування системи компенсації праці персоналу підприємства

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «БРАТИСЛАВА», М. КИЇВ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

- 3.1. Напрями формування системи компенсації праці персоналу в готельному комплексі
- 3.2. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінки персоналу готельного комплексу «Братислава»
- 3.3. Оцінка соціально-економічного ефекту від впровадження удосконаленої системи компенсації праці персоналу 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

Шебек А.С.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Шебек А.С.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Структура та завдання системи компенсації праці персоналу підприємств готельного господарства	10
1.2. Аналіз мотиваційних теорій та сучасних наукових підходів до системи компенсації праці персоналу на підприємстві	12
1.3. Методологічні аспекти оцінки персоналу підприємства та її взаємозв'язок з системою компенсації праці	16
Висновки до розділу 1.	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «БРАТИСЛАВА», М. КИЇВ	20
2.1. Аналіз кількісного та якісного складу людських ресурсів підприємства у динаміці	20
2.2. Дослідження ефективності економічної стратегії готельного комплексу «Братислава»	26
2.3. Оцінка впливу факторів на формування системи компенсації праці персоналу підприємства	32
Висновки до розділу 2.	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «БРАТИСЛАВА», М. КИЇВ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	46
3.1. Напрями формування системи компенсації праці персоналу в готельному комплексі	46
3.2. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінки персоналу готельного комплексу «Братислава»	49
3.3. Оцінка соціально-економічного ефекту від впровадження удосконаленої системи компенсації праці персоналу підприємства	53
Висновки до розділу 3.	55
Висновки та пропозиції	57
Список використаних джерел	60
Додатки	66

ВСТУП

Актуальність теми. Формування нових організаційно-економічних відносин в сфері праці на рівні підприємства готельного господарства стримується сформованою застарілою системою мотивації, для якої характерно: недостатнє розуміння керівництвом важливості мотивації; невміння визначати мотиваційні пріоритети конкретного підприємства, забезпечувати зв'язок результатів праці з оцінкою персоналу, а методів мотивації – з актуальними соціальними потребами працівників; відсутність дієвих стимулів, адаптованих до ринкових відносин, конкретних умов трудової діяльності, узгоджених з потребами, інтересами і запитами працівників. Подолання зазначених недоліків зумовлює необхідність розробки нових підходів до компенсації праці персоналу на вітчизняних підприємствах.

Багатогранність і складність проблем компенсації праці персоналу знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних вчених, як: А.Афонін, Д.Богиня, О.Грیشнова, В.Данюк, Г.Дмитренко, А.Колот, Н.Мазур, І.Петрова, М.Семикіна, А.Тибінь, Л.Червінська та інші. Вагомий внесок у дослідження і розвиток теорій мотивації належить зарубіжним вченим: В.Вруму, Б.Генкіну, Ф.Герцбергу, В.Дятлову, О.Єгоршину, А.Кибанову, Д.Мак-Клеланду, Є.Маслову, А.Маслоу, Дж.Обер-Кріє, В.Петті, С.Синку, А.Сміту, Т.Соломанідій, Ф.Тейлору, В.Травіну, Е.Уткіну та іншим.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань компенсації праці персоналу в умовах ринкових відносин потребує докладнішого опрацювання. Недостатньо розробленими залишаються питання забезпечення ефективної системи мотивації персоналу, вдосконалення його оцінки з урахуванням мети діяльності підприємства, інтересів власників, специфіки трудової діяльності з елементами творчості, потреб працівників готельного господарства. Наукові пошуки шляхів піднесення трудової і творчої активності персоналу набувають особливого значення у зв'язку з потребою інноваційного

розвитку підприємств. Отже, виникає нагальна необхідність поглибленого дослідження проблем компенсації праці персоналу, пошуку та обґрунтування шляхів їх вирішення. Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження..

Метою дослідження є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо системи компенсації праці персоналу та його удосконалення в підприємстві готельного господарства.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі **завдання**:

- визначити зміст та складові системи компенсації праці персоналу підприємства готельного господарства;
- дослідити мотиваційний механізм управління персоналом як концепцію кадрового менеджменту підприємства готельного господарства;
- обґрунтувати місце системи компенсації праці персоналу в забезпеченні мотивації;
- проаналізувати організаційні та економічні передумови формування системи компенсації праці персоналу підприємства;
- дослідити ефективність системи матеріального стимулювання працівників у реалізації системи компенсації праці персоналу підприємства;
- оцінити вплив системи компенсації праці персоналу на якість послуг підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення формування системи компенсації праці персоналу підприємства;
- визначити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система компенсації праці персоналу в підприємстві готельного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні інструменти системи компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава», м. Київ.

Методи дослідження ґрунтуються на поєднанні теоретичних і прикладних засад мотиваційної діяльності. В процесі дослідження використано: метод теоретичного узагальнення – для формулювання теоретичних висновків і власної думки щодо проблеми дослідження на основі отриманої інформації; метод аналізу та синтезу – для з'ясування сутності конкретних підходів до формування і реалізації мотиваційної діяльності з подальшим визначенням її пріоритетних напрямків; метод порівняння – з метою виявлення відмінностей між існуючими понятійними категоріями і практичними заходами впровадження систем компенсації праці персоналу окремими підприємствами.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність підприємства готельного господарства.

Науковановизнаотриманихрезультатівдослідженняполягаєуобґрунтуванні теоретичних положень конкурентоспроможності підприємств готельного господарства на засадах системи компенсації праці персоналу.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства готельного господарства шляхом впровадження засад системи компенсації праці персоналу. Основні положення роботи доведено до рівня прикладних рекомендацій, які призначені для практичного застосування підприємствами готельного господарства.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2019 (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Структура та завдання системи компенсації праці персоналу підприємств готельного господарства

Управління людськими ресурсами взагалі і персоналом організації зокрема було і залишається в будь-якій державі найактуальнішою проблемою, зрівнятися з якою не може жодна інша, оскільки саме вірним вирішенням проблеми управління працею і трудовою поведінкою багато в чому визначається поступальний соціально-економічний розвиток підприємств і держав. Сучасна ситуація ускладнюється ще й тим, що більшість управлінських рішень останніх років мають надто економічний, а нерідко і чисто технократичний підхід до вирішення проблем, до уваги рідко приймаються соціальні наслідки прийнятих рішень.

Керівники підприємств готельного господарства, згідно з проведеними дослідженнями [4], у рейтингу значимості задач в управлінні персоналом останні місця відводять формуванню стратегії щодо персоналу, залученню працівників до управління, створенню умов для підвищення кваліфікації і саморозвитку, своєчасному інформуванню персоналу про стан організації, якості внутрішньорганізаційних комунікацій. Більшість керівників на противагу іншим формам впливу і влади надають перевагу силовому тиску та примусу, пояснюючи цей вибір станом трудової дисципліни.

Дослідження проблем компенсації праці має і теоретичне і практичне значення. 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 сприятливі умови для тих, хто

дійсно прагне до продуктивної праці. Як слушно стверджує А.Гудсков [13, с. 91], результати господарювання підприємств готельного господарства будь-якої форми власності і форм господарювання будуть реальними і ефективними тільки тоді, коли через усю систему господарських, організаційних та економічних зв'язків проходить компенсація працівників.

Шлях до ефективного управління організацією лежить насамперед через розуміння мотивації її членів. Тільки знаючи, що спонукає людину до праці, які мотиви лежать в основі її дій, можна розробити систему форм і методів управління працівниками. Для цього необхідно знати, як виникають мотиви, що викликає ті чи інші мотиви, як і якими способами мотиви можуть бути задіяні, яким чином відбувається процес мотивації.

Серед різних концептуальних підходів виділимо позицію В.Назаренко, який стверджує, що мотив до праці включає в себе: потребу, яку прагне задовольнити працівник; благо, яке в змозі задовольнити потребу; трудову дію, яка є необхідною для отримання блага; ціну, або витрати матеріального чи морального характеру, які пов'язані із здійсненням трудової дії[36, с. 391]. Характерною ознакою, підкреслюють науковці, є те, що мотиви формуються тоді, коли суспільство чи суб'єкт управління володіє необхідним набором благ, для отримання якого потрібні трудові зусилля працівника, і до того ж, трудова діяльність дозволяє отримати блага з меншими матеріальними і моральними затратами, ніж будь-які інші види діяльності. Тобто, мотив до праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою отримання блага.

Другий аспект – ціна затрат [11; 32; 39]. Будь-яка трудова діяльність визначається затратами фізичних і моральних сил. Висока інтенсивність праці за недостатніх умов відтворення працездатності в деяких випадках обумовлює таку стратегію трудової поведінки, за якої працівник згоден менше працювати при меншій оплаті, оскільки для нього неприйнятна ціна інтенсивної праці. Однак, можлива і інша ситуація, коли працівник для підтримки певного рівня добробуту готовий оплатити власним здоров'ям отримання додаткових благ.

Наприклад, отримувати надбавки і пільги за роботу в шкідливих умовах, наднормовану працю тощо, тим більше, що суспільство, встановлюючи подібні пільги, це санкціонує.

1.2. Аналіз мотиваційних теорій та сучасних наукових підходів до системи компенсації праці персоналу на підприємстві

Розуміння сутності мотиваційних процесів ґрунтується на взаємозв'язку двох основних категорій економіки: виробництва і споживання. Відповідь на питання, що спонукає людину до праці, змушує її шукати нові форми і методи трудової діяльності, можна дати, як зазначає Т. Соломанідіна [39, с.87], лише визнавши, що споживання у розвитку людського суспільства відіграє таку ж саму роль, як і виробництво. Саме у споживанні виготовлені продукти та їх споживчі якості усвідомлюються як необхідні, що сприяє подальшому розвитку виробництва. У цьому взаємозв'язку відбувається народження потреб, які і змушують людей діяти так, а не інакше. Отже, відправним пунктом формування мотивів діяльності є потреби.

Вважаємо за доцільне звернутися до визначення потреб. Потреба - складне поняття. В загальному розумінні потреба є особливим внутрішнім станом людини, який характеризується напруженістю і необхідністю зняти напругу, що є в кінцевому рахунку умовою самого її існування. Потреби людини різноманітні, і їх можна поділити на три групи: задоволені, дійсні і абсолютні [15, с. 87].

Джерелом виникнення економічних потреб є виробництво, соціальних потреб – суспільний характер життєдіяльності людини, духовних потреб – свідомість індивіда. Людина здатна впливати на швидкість розвитку власних потреб, керувати їх інтенсивністю, спрямованістю і, відповідно, здійснювати зворотний зв'язок з виробництвом. Цей зв'язок, підкреслює Т.О.Соломанідіна [9, с.87], виявляється через свободу вибору, коли людина самостійно обирає

товар, роботу, способи життєдіяльності, і в цьому виборі реалізуються її здібності, особисті орієнтації та ідеали, її цілі.

Система мотивів і стимулів до праці повинна спиратися на певну базу, на нормативний рівень трудової діяльності. Тут сфера контрольованої діяльності, і діють мотиви, що пов'язані з боязною покарання за невиконання вимог.

Загалом мотивація розглядається в наукових працях з різних позицій, і опис даного питання в літературі не завжди є систематизованим викладенням поглядів. Нами здійснена спроба визначити основні аспекти формування мотивації персоналу підприємства, які представлені на рис. 1.1.

Таких покарань, пов'язаних з втратою матеріальних благ може бути, як мінімум, два: часткова виплата обумовленої винагороди або припинення трудових відносин. Працівник повинен знати, які вимоги до нього висувуються, яку винагороду він отримає при неухильному їх дотриманні, і які санкції будуть застосовані в разі невиконання вимог.

Ці елементи дисципліни завжди несуть в собі певну примусовість, обмежуючи свободу вибору варіантів поведінки. Однак, межа між контрольованою і мотивованою поведінкою умовна і рухлива, оскільки працівник з сильною мотивацією володіє самодисципліною, звичкою добросовісно виконувати вимоги і завдання та ставитись до них, як до власних норм поведінки.

Система стимулювання ніби виходить з адміністративно-правових методів, але не замінює їх. Стимулювання праці ефективне лише тоді, коли органи управління вміють досягти і підтримати такий рівень праці, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її працювати краще і більше, ніж обумовлено трудовими відносинами.

Разом із потребами, які є основною причиною виникнення мотивів, та стимулами як засобами мотивування, важливими складовими мотивації є мотиваційні характеристики людини. Вони включають в себе інтереси, нахили, переконання, установки, запити та очікування працівника.

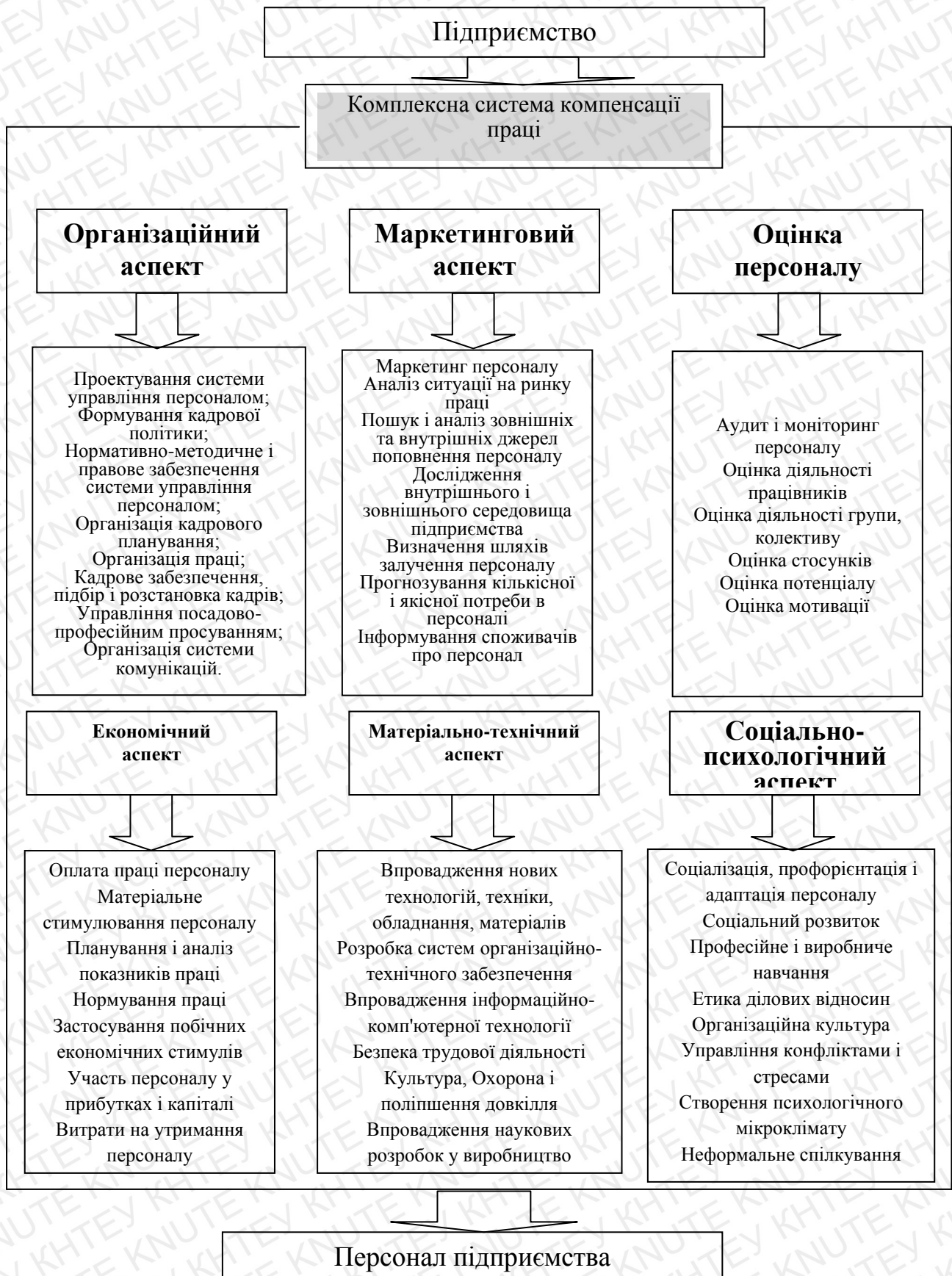


Рис. 1.1. Комплексна багатоаспектна система компенсації праці персоналу

Ю.Петров, досліджуючи мотиваційні важелі регулювання соціально-трудових відносин, зокрема проблеми відчуження праці, пропонує комплексний

підхід, що передбачає інтегрування в єдину мотиваційну систему інтересів працівників, роботодавців і держави. До того ж, науковець наголошує на необхідності досягнення тісного зв'язку між матеріальною мотивацією до високопродуктивної праці і прямою матеріальною відповідальністю працівника за недоотримання можливого господарчого ефекту.

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 в якості мотиваційного стимулу ефективної роботи персоналу підприємства пропонує Т.Кулинич, яка також зауважує на необхідності розмежування понять: "мотиваційний важіль" та "мотиваційний стимул". 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. Ми підтримуємо слушну думку про те, що рівень преміювання повинен враховувати вплив сукупності оціночних чинників, а оцінка трудового внеску повинна базуватися на реальній оцінці витрат праці, однак, сумнівною видається пропозиція автора щодо визначення рівня стимулювання і гарантованої частини заробітку на основі лише розряду і стажу працівника на підприємстві.

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.

1.3. Методологічні аспекти оцінки персоналу підприємства та її взаємозв'язок з системою компенсації праці

Значна кількість науковців виокремлюють оцінку персоналу в якості одного з найважливіших факторів компенсації праці. Визначаючи засоби впливу мотивації на результативність трудової діяльності Г.Міокова слушно зауважує, що оцінка персоналу є основою регламентації трудових процесів, контролінгу персоналу і основою стимулювання трудової активності працівників.

Н.Сисоліна, досліджуючи взаємозв'язок оцінки та оплати праці інженерно-технічного персоналу промислових підприємств, визначає оцінку як центральний елемент механізму стимулювання персоналу, оскільки: по-перше, в процесі оцінки проводиться співставлення результатів із встановленими параметрами завдань; по-друге, засобами оцінки вимірюються отримані результати; по-третє, на основі оцінки визначається розмір винагороди.

Відносити оцінку до основних засобів діагностики стану людських ресурсів, що є основою моделювання стратегії розвитку персоналу підприємства, пропонують А.Пушкарь та А.Жеманюк.

Оцінка персоналу займає основне місце в формуванні його мотивації. Без оцінки неможливо забезпечити ефективне функціонування підприємства, бо саме оцінка виявляє те, наскільки продуктивно виконує працівник покладені на нього обов'язки і виробничі функції, наскільки корисною є його праця і внесок в результати діяльності підприємства; гармонізує інтереси працівника і підприємства; сприяє розвитку працівника як особистості на основі визнання

індивідуальних результатів праці та оцінки якостей особистості. Як бачимо, оцінка відіграє ключову роль у формуванні ефективної праці персоналу.

Досить популярним серед науковців є поділ оцінювання на три основні різновиди: 1) заохочувальне (позитивне); 2) засуджувальне (негативне); 3) замовчувальне (відсутність оцінки). Як свідчать дослідження, в тому числі проведені автором дисертації, перший вид оцінювання здійснює стимулюючий, позитивний вплив на результати діяльності працівників, а зниження продуктивності, негативне ставлення до службових обов'язків спричиняється засуджувальним, негативним видом оцінювання. Замовчувальний же різновид оцінювання, як свідчить практика, на початковому етапі дезорієнтує працівника, викликає сумніви щодо рівня докладених зусиль, і в підсумку сприймається працівником як негативна оцінка трудової поведінки.

Отже, головним недоліком традиційної форми оцінки є її однобічний характер. Ось чому головна увага має бути зосереджена на пошуку оціночних критеріїв, які були б визначені та прийняті обома сторонами: працівником та суб'єктом або суб'єктами, які проводять оцінювання.

Як свідчать дослідження, у практиці підприємств готельного господарства для оцінки персоналу переважно використовуються такі критерії, як продуктивність праці, професійні знання, якість праці, ступінь навантаження і темп праці, здатність до планування та організації, відповідальність, особисті якості. Конкретна оцінка залежить від ступеня залучення відповідного фактора в реальне виконання трудових функцій. Загальна комплексна оцінка не тільки розміщує дані трудові функції на певних ступенях корпоративної ієрархії з відповідною базовою оплатою праці, але й дозволяє визначити рівень професіоналізму працівника, який

Оцінка насамперед слугує для визначення розмірів винагороди, оскільки лише за умови об'єктивної оцінки досягнень працівника можливо справедливо винагородити його працю. Т.Соломанідіна, аналізуючи аспекти трудової поведінки та системи винагород, підкреслює, що "стимулююча функція заробітної плати може бути суттєво посилена, якщо вдасться досягти

справедливої оцінки діяльності працівника у відповідності з його трудовими функціями, коли постійна частина заробітної плати приводиться у залежність від індивідуальної продуктивності працівника" [92, с.120], і ми поділяємо цю слушну думку. До того ж, зауважимо, що працівник щонайменше вдається до зіставлення: по-перше, оплати, яку очікує отримати за власні зусилля, і фактичного заробітку; по-друге, суми власних доходів та доходів працівників, що виконують аналогічні функції як всередині підприємства, так і за його межами.

Отже, на наше переконання, система оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах повинна бути орієнтована на досягнення виробничих (економія робочого часу та раціональний розподіл персоналу), економічних (повне задоволення ринкового попиту і отримання максимального прибутку) та соціальних (задоволення потреб, отримання доходу, реалізація здібностей і можливостей працівників) результатів.

Це зумовлюється тим, що саме використання оцінки персоналу в системі мотивації та управління підприємством сприяє процесу інтеграції діяльності кожного окремого працівника та діяльності підприємства загалом. Цим здобувається досягнення мети функціонування підприємства та задоволення інтересів і потреб працівників через односпрямовану діяльність. Як зазначає Г.Дмитренко [16, с.93], оцінка персоналу – один з основних напрямів формування національного менеджменту, без якого неможливо забезпечити перехід до ринку і ефективне його функціонування, і ми підтримуємо цю слушну думку.

На наше переконання, 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.

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 сприятливі умови для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці.
2. Система оцінки персоналу на підприємствах повинна бути орієнтована на досягнення виробничих (економія робочого часу та раціональний розподіл персоналу), економічних (повне задоволення ринкового попиту і отримання максимального прибутку) та соціальних (задоволення потреб, отримання доходу, реалізація здібностей і можливостей працівників) результатів.
3. Зв'язок атестації персоналу із функцією компенсації праці виявляється насамперед через те, що оцінка має на меті пошук резервів зростання продуктивності праці і зацікавленості працівників у результатах власної праці і діяльності всієї організації; 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.
4. Оцінювання займає одну з головних позицій в системі мотивації трудової діяльності працівників, є могутнім мотиваційним фактором: усвідомлюючи помилки та промахи, людина прагне працювати краще.
5. 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 СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «БРАТИСЛАВА», М. КИЇВ

2.1. Аналіз кількісного та якісного складу людських ресурсів підприємства у динаміці

У мальовничому куточку Києва на лівому березі Дніпра, неподалік від улюблених місць відпочинку киян та гостей столиці України, на вулиці Малишка, 1, розмістилася 13-поверхова споруда тризіркового готельного комплексу “Братислава”, з вікон якого відкривається чудовий краєвид схилів Дніпра та Києво-Печерської Лаври.

Розміщення готельного комплексу поблизу станції метрополітену “Дарниця” дозволяє гостям зручно та швидко добиратися до історично-культурних, рекреаційних, ділових центрів столиці, залізничного та автовокзалів, аеропортів. Основні відстані:

- готель - станція метро “Дарниця” - 120 м;
- готель - центр міста - 10 км, 15 хв. на метро;
- готель - аеропорт “Бориспіль” - 25 км;
- готель - центральний залізничний вокзал - 15 км, 20 хв. на метро;
- готель - центральний автовокзал - 15 км;
- готель – річковий порт - 5 км;
- готель – Києво-Печерська лавра (7 хв. на метро);
- готель – Міжнародний виставковий центр (10 хв. на метро);
- готель – Гідропарк (5 хв. на метро);

Підприємство засновано у жовтні 1989 року, був розрахований на 327 номерів. Має сертифікат відповідності категорії (три зірки).

Готельний комплекс “Братислава” – комплекс тур-класу. Тому підприємство спеціалізується на наданні комплексу готельних послуг та послуг

ресторанного господарства як то для роботи бізнесменів, так і відпочинку туристів: іноземних (ближнє та дальнє зарубіжжя), вітчизняних.

Готельний комплекс “Братислава” обладнаний відповідно до національних вимог до сучасного тризіркового готельного комплексу, але зі значно більш низькими цінами, став серйозним конкурентом готелям того ж класу, розташованим у центрі.

Згідно прейскуранту готельного комплексу перелік його послуг нараховує біля 40 найменувань. Основні з них:

- послуги закладів ресторанного господарства: ресторан на 350 місць з широким вибором алкогольних напоїв та різноманітним меню;
- послуга із забезпечення цілодобовим харчуванням у номерах;
- комфортних 5 конференц-залів для проведення конференцій, семінарів, з'їздів, переговорів, шоу-програм та прес-конференцій, обладнані необхідною презентаційною технікою;
- бізнес-послуги: копіювання, факс, комп'ютер, інтернет, e-mail;
- дві автостоянки на 60 місць з цілодобовою охороною;
- відділення банку “Приватбанк”, банкомат та пункт обміну валют (цілодобово);
- сауна з басейном, фінською паровою та масажним кабінетом;
- тренажерний зал,
- замовлення автотранспорту готельного комплексу;
- аптечний, ювелірний, сувенірний, кондитерський кіоски;
- залізничні та авіа каси тощо.

Всі номери мають повний набір комфортних послуг: кабельне телебачення, холодильник, телефон, радіоприймач, ванна, у номерах підвищеної комфортності - кондиціонери, металопластикові вікна, душові кабінки, фен, столовий посуд та інше.

Організація та структура управління. Безперервну та ефективну роботу готельного комплексу забезпечують різноманітні служби. Ця схема відображає розташування кожного підрозділу в загальній організації готельного комплексу та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків (рис. 2.1).

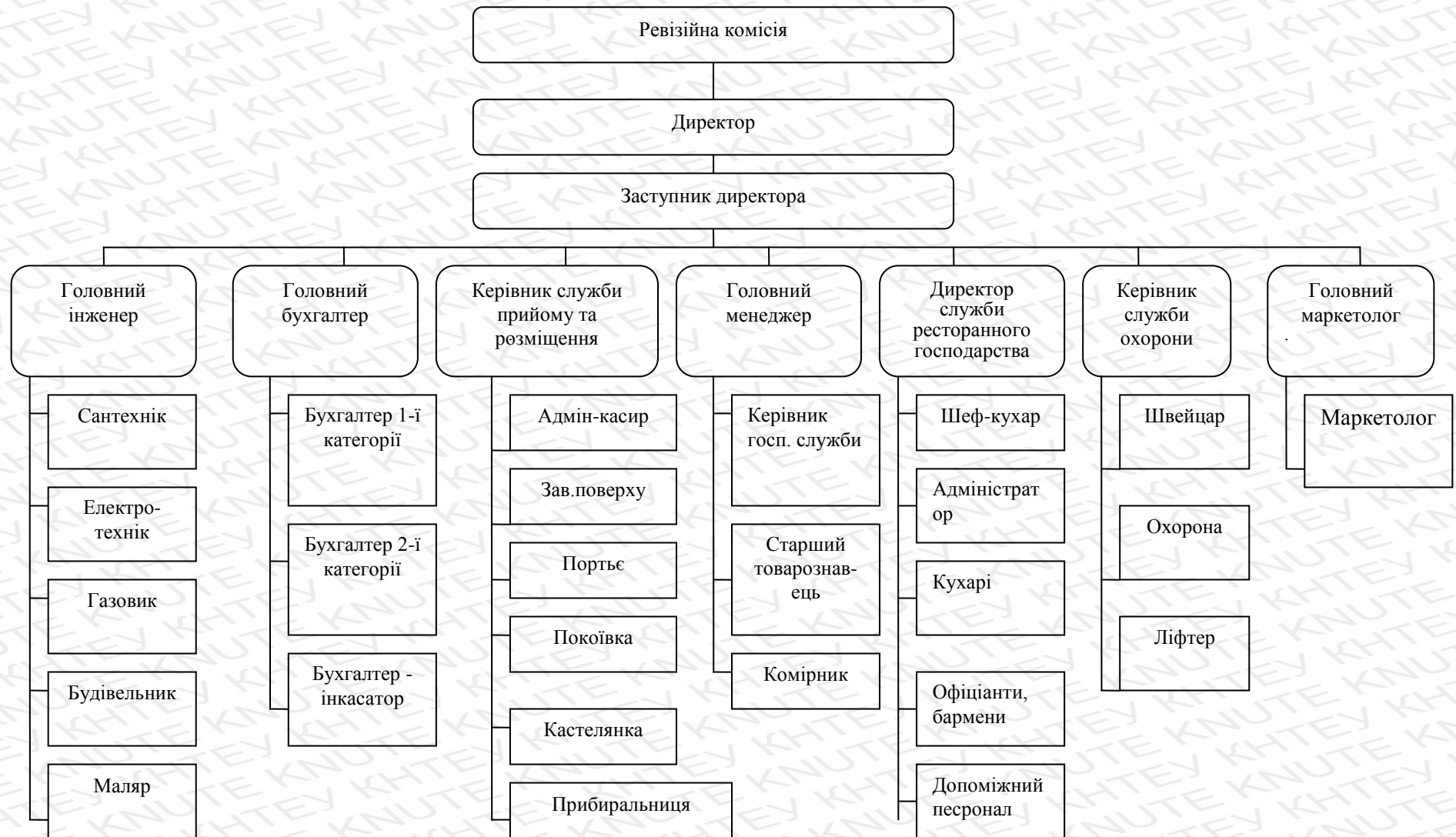


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура готельного комплексу «Братислава»

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 готельного комплексу «Братислава».

Середньооблікова чисельність працюючих в готельному комплексі «Братислава» у 2017 р. склала 342 осіб. У 2018 р. чисельність працюючих зменшилася на 31 особу або 11,2%. У цілому за п'ять років середньооблікова кількість персоналу скоротилась на 44 особи або 12,5%, що свідчить про зменшення кількості людських ресурсів підприємства (рис. 2.2). Це все нерозривно пов'язано із зниженням завантаженості готелю із 52,2% у 2014 р. до 32,2% у 2018 р. та, відповідно, його результатів господарської діяльності. Таким чином, в умовах економічної кризи керівництво готельного комплексу намагається економити на ресурсах, зокрема на людських.

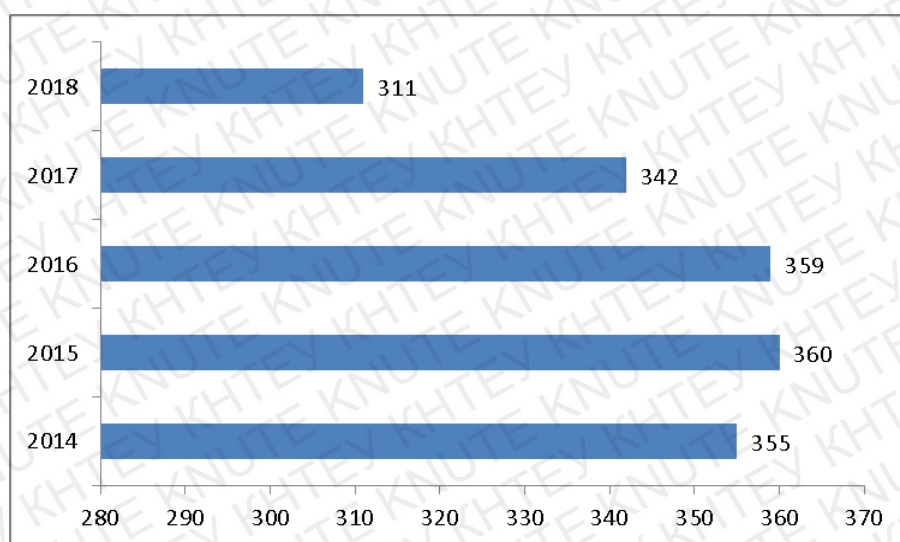


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової кількості персоналу готельного комплексу «Братислава» за 2014-2018 роки

За даними особових справ нами було встановлено, що іноземні мови знає майже 32% персоналу готелю «Братислава», при цьому дві та більше мов знає

близько 20% персоналу, які безпосередньо зайняті обслуговуванням клієнтів і чия робота передбачає спілкування із ними. Рівень знання іноземних мов перевіряється у готелі періодично, а раз на 2-3 роки проводяться спеціальні курси підвищення кваліфікації, куди також входить і вивчення іноземних мов. Крім того, з метою стимулювання самостійного вивчення персоналом іноземних мов, за їх знання працівникам встановлюється доплата до заробітної плати у розмірі від 10 до 20 відсотків.

Проаналізуємо динаміку руху трудових ресурсів в готельному комплексі «Братислава» (табл. 2.1). Середньооблікова чисельність працівників у 2017 р. становила 368 осіб, у 2018 р. чисельність зменшилася на 19 осіб. Темп росту за цим показником 94,84%, темп приросту зменшився на 5,16%. Вибуло працівників у 2017 р. 33 особи, в 2018 р. працівників вибуло 44 особи, тобто на 11 більше. Темп росту становить 133,33%, темп приросту 33,33%.

Таблиця 2.1

**Динаміка руху персоналу готельного комплексу «Братислава»
за 2017-2018 рр., осіб**

Показники	Значення		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	2017 р	2018 р		
Середньооблікова чисельність працівників	342	311	-31	85,84
Вибуло працівників	33	44	11	133,33
за власним бажанням, звільнено за прогул та ін. порушення труд. дисц., невідповідність займаній посаді	33	32	-1	96,97
Прийнято	45	16	-29	35,56
Коефіцієнт прийому	0,12	0,05	-0,08	37,49
Коефіцієнт звільнення	0,09	0,092	0,002	102,25
Коефіцієнт плинності	0,1	0,13	0,04	140,59
Коефіцієнт співвідношення прийнятих до звільнених прац.	1,36	0,36	-1	26,67
Коефіцієнт змінності	0,03	-0,05	-0,08	-140,59
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,21	0,14	-0,07	64,89

Серед вибувших працівників вибуло за власним бажанням, звільнено за прогул та з інших причин 33 особи, в 2018 р. ця кількість зменшилася на 1 особа. Темп росту становить 96,97%; темп приросту зменшився на 3,03%. Прийнято у 2017 р. 45 осіб, в 2018 р. прийняли 16 осіб, тобто на 29 менше. Темп росту становить 35,36%. Темп приросту зменшився на 64,44%.

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

Коефіцієнт звільнення у 2017 р. склав 0,09; в 2018 р. коефіцієнт звільнення склав 0,092; тобто абсолютне відхилення становить 0,002. Темп росту становить 102,25%; 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 р. склав 0,1; коефіцієнт плинності у 2018 р. становив 0,13. Абсолютне відхилення становить 0,04. Темп росту 140,59. Спостерігається незначне збільшення показника. Коефіцієнт співвідношення прийнятих до звільнених працівників у 2017 р. становив 1,36; в 2018 р. цей показник зменшився на 1. Темп приросту зменшився на 73,33.

Коефіцієнт змінності у 2017 р. становив 0,03; у 2018 р. цей показник має від'ємне значення і становить 0,05. Абсолютне відхилення становить (-0,08). Темп росту зменшився на 140,59%. Темп приросту зменшився на 240,59%.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили у 2017 р. становив 0,21; в 2018 р. коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився на 0,07. Темп росту становить 64,89%; темп приросту зменшився на 35,11%.

Таким чином, аналіз якісного та кількісного складу персоналу готельного комплексу «Братислава» показав, що підприємство:

- у повному обсязі забезпечено трудовим потенціалом для здійснення успішної господарської діяльності;

- загальна кількість працівників за 2014-2018 рр. поступово зменшується із 355 осіб у 2014 р. до 311 особи у 2018 р. через суттєве зниження завантаження номерного фонду підприємства;
- коефіцієнт плинності кадрів у 2018 р. становив 0,13, що на 40,6%, більше, ніж у 2017 р. Збільшення показника свідчить про негативні тенденції у формуванні якісного та кількісного складу людських ресурсів готельного комплексу «Братислава».

2.2. Дослідження ефективності економічної стратегії готельного комплексу «Братислава»

Для об'єктивної оцінки стану готельного комплексу «Братислава» проведемо аналіз основних економічних показників господарської діяльності як: обсяг наданих послуг, доход від реалізації послуг, фінансові результати (доходи і витрати підприємства), активи та джерела їх формування.

Готельний комплекс «Братислава» 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.

Обсяг наданих готельних послуг є основним джерелом покриття здійснених підприємством витрат та формування прибутку. Це один з найголовніших показників, що впливає на фінансовий стан підприємства. Аналіз основних показників господарської діяльності готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 рр. почнемо з обсягу та структури наданих готельних послуг (табл. 2.2).

Можемо зробити висновок, що обсяг наданих послуг готелем «Братислава» має тенденцію до зменшення – за три роки він зменшився на 6714,0 тис.грн. або 20,3%. Зокрема, за 2017 рік приріст показника склав 885,0 тис.грн. або 2,7%, за 2018 рік зменшився на 75,99 тис.грн. або 22,4%. Основний вид діяльності готельного комплексу - надання послуг за проживання або експлуатація номерного фонду – забезпечив у 2017 р. 24122,5 тис.грн. доходу, що на 1970,0

тис.грн. або 8,9% більше, ніж у попередньому періоді

Таблиця 2.2

Розподіл послуг за видами економічної діяльності готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 рр., тис.грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне від, +/-			Відносне від, +/-		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	32997	33882	26283	885,0	-7599,0	-6714,0	102,7	77,6	79,7
Дохід від експлуатації номерного фонду	22152,5	24122,5	18266,7	1970,0	-5855,8	-3885,8	108,9	75,7	82,5
Питома вага доходу від експлуатації номерного фонду, %	67,1	71,2	69,5	4,1	-1,7	2,4	106,0	97,6	103,5
Дохід від реалізації додаткових послуг	8424,5	7579,5	5887,4	-845,0	-1692,1	-2537,1	90,0	77,7	69,9
Питома вага доходу від реалізації додаткових послуг, %	25,5	22,4	22,4	-3,2	0,0	-3,1	87,6	100,1	87,7
Дохід від інших видів діяльності	2420,0	2180,0	2128,9	-240,0	-51,1	-291,1	90,1	97,7	88,0
Питома вага доходу від надання приміщень під оренду, %	7,3	6,4	8,1	-0,9	1,7	0,8			

За три роки доходи від експлуатації номерного фонду знизились на -3885,8 тис.грн. або 17,5% та забезпечили 69,5% всього доходу від реалізації підприємства у 2018 р.

Додаткові послуги, а саме послуги автостоянки, сауни, ресторану, кафе, аптечного кіоску тощо забезпечили підприємству у 2017-2018 р. 22,4% обсягу реалізованих послуг підприємства. При цьому доходи від додаткових послуг знизились за три роки на 2537,1 тис.грн. або 31,1%, що негативно характеризує розвиток інфраструктури готельного комплексу.

Обсяг доходу, одержаного від надання приміщень в оренду теж поступово знижувався: за 2017 рік падіння показника склало 240,0 тис.грн. або 9,9%, за 2018 рік знизився ще на 51,1 тис.грн. або 2,3% і в цілому склав 8,1% від усіх

доходів підприємства. В цілому за 2016-2018 роки спостерігається зниження ефективності господарської діяльності готельного комплексу «Братислава».

Значно впливає на операційні витрати обсяг доходів від реалізації продукції та послуг. Із зростанням обсягу доходів від реалізації продукції та послуг збільшується абсолютний розмір витрат, проте їх відносний рівень знижується.

Динаміка операційних витрат готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 роки наведена у табл. 2.3. Результати наведених розрахунків свідчать про скорочення загальної суми операційних витрат готельного комплексу «Братислава» в 2018 р. (на 2938,0 тис.грн. або на 17,2%) у порівнянні з попереднім роком в основному за рахунок скорочення суми витрат на оплату праці – на 1842,0 тис.грн. або на 17% та відрахувань на соціальні заходи – на 642,0 тис.грн. або на 16,4%, що є відповідним до зміни виручки за цей період. Поточні витрати готельного комплексу «Братислава» у 2018 р. у порівнянні з 2016 роком скоротилися на 1185,7 тис.грн. або 4,9 %.

Таблиця 2.3

Динаміка загального обсягу поточних витрат готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення +/-			Відносне відхилення +/-		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Матеріальні витрати	5734	5661	5165	-72,6	-496,0	-568,6	98,7	91,2	90,1
Витрати на оплату праці	9557	10831	8989	1274,5	-1842,0	-567,5	113,3	83,0	94,1
Відрахування на соціальні заходи	3532	3920	3278	387,9	-642,0	-254,1	111,0	83,6	92,8
Амортизація	1555	1286	1059	-269,4	-227,0	-496,4	82,7	82,3	68,1
Інші операційні витрати	3987	4419	4688	431,9	269,0	700,9	110,8	106,1	117,6
Загальна сума витрат	24365	26117	23179	1752,3	-2938,0	-1185,7	107,2	88,8	95,1
Доход від реалізації продукції (послуг)	32997	33882	26283	885,0	-7599,0	-6714,0	102,7	77,6	79,7

Більші темпи зростання суми витрат готельного комплексу «Братислава» у порівнянні з темпами збільшення доходу від реалізації вплинули на збільшення

рівня витрат за 2016-2018 рр. на 2,5% та зниження витратовіддачі на 0,05 тис.грн. А це свідчить про зниження ефективності управління операційними витратами готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.4

Динаміка структури поточних витрат готелю «Братислава» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	Питома вага, %	2017	Питома вага, %	2018	Питома вага, %	Відхилення, у %		
							2017/2016	2018/2017	2018/2016
Матеріаль. витрати	5734	23,5	5661	21,7	5165	22,3	-1,9	0,6	-1,2
Витрати на оплату праці	9557	39,2	10831	41,5	8989	38,8	2,2	-2,7	-0,4
Відрахування на соціальні заходи	3532	14,5	3920	15,0	3278	14,1	0,5	-0,9	-0,4
Амортизація	1555	6,4	1286	4,9	1059	4,6	-1,5	-0,4	-1,8
Інші опер. витрати	3987	16,4	4419	16,9	4688	20,2	0,6	3,3	3,9
Разом операційні витрати	24365	100,0	26117	100,0	23179	100,0			
Доход від реалізації продукції (послуг)	32997	-	33882	-	26283	-	102,7	77,6	79,7
Рівень витрат, %	77,3	-	79,9	-	79,8	-	-1,4	-2,6	-2,5
Витратовіддача	1,29		1,32		1,35		0,03	0,02	0,05

При поступовому зменшенні загальної суми витрат, рівень витрат в цілому збільшився від 77,3% до 79,8%, тобто на 2,5%, що негативно характеризує діяльність щодо управління витратами підприємства. Це свідчить про негативні тенденції, оскільки темпи збільшення витрат більші, ніж темпи зниження доходів підприємства (табл. 2.4).

Як свідчать представлені дані, більшу частину загального обсягу операційних витрат готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 роки припадає на оплату праці, вага яких становить – 41,5% у 2017 р. та 38,8 % у 2018 р., що на 2,7% та 0,4% менше, ніж у 2016 р. А це, дозволяє зробити висновок про зниження рівня оплати праці в готелі.

Другим за величиною показником є витрати на матеріальні витрати, до яких відносять витрати на закупівлю сировини і товарів. Позитивним є зниження питомої ваги матеріальних витрат у 2017 р. у загальній сумі витрат на

1,9%, а в 2018 р. – на 1,2% в порівнянні з 2016 р. Частка матеріальних витрат знижується протягом досліджуваного періоду на 1,2%.

У структурі поточних витрат готельного комплексу «Братислава» у 2018 р., порівняно з 2016 роком, відбулися такі зміни:

- матеріальні затрати зменшилися від 25,3% до 22,3%, або на 2,0%.
- частка витрат на оплату праці зросла до 38,8% або на 4,6%, що свідчить про підвищення матеріального заохочення працівників.
- відрахування на соціальні заходи також зросли на 3,0%.
- інші операційні витрати зросли на 0,9%.

Представлена наочна інформація дає можливість стверджувати, що в готелі «Братислава» у 2016-2017 рр. спостерігається тенденція до менш інтенсивного зростання витрат на фоні збільшення обсягів діяльності, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства і спричиняє підвищення його рентабельності. Виключенням є 2018 р.

Таким чином, за аналізований період спостерігається тенденція до скорочення загальної суми операційних витрат готельного комплексу «Братислава» на 5,4% на фоні скорочення обсягів діяльності на 20,3%, що взагалі негативно характеризує господарську діяльність підприємства і спричиняє зниження рентабельності.

Проведемо аналіз основних показників діяльності готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 рр. (табл. 2.5). Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг у 2016 р. склав 32997,0 тис.грн, тоді як у 2017 р. його обсяг зріс на 885 тис.грн. або 2,7%. В цілому за три роки зменшення доходу від реалізації продукції, робіт та послуг склало 6714,0,0 тис.грн., а темп спаду по цьому показнику складає 20,3%.

Темп приросту по ПДВ склав 20,3%. Чистий дохід від реалізації послуг у 2017 р. становив 28235 тис.грн, що на 738,0 тис.грн. або 2,7% більше, ніж у 2016 р., а у 2018 р. він знизився на -5594 тис.грн. порівняно з 2016 р.

Собівартість реалізованої продукції у 2017 р. зросла на 1941 тис.грн. або 8,4%, а в 2018 р. знизилась на 1191 тис.грн або 5,2% порівняно з 2016 р.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення +/-					
	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
				абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
Дохід (виручка) від реалізації товарів, послуг	32997	33882	26283	885	102,7	-7599	77,6	-6714	79,7
Податок на додану вартість	5500	5647	4380	147	102,7	-1267	77,6	-1120	79,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг	27497	28235	21903	738	102,7	-6332	77,6	-5594	79,7
Собівартість реалізованої продукції: товарів, робіт, послуг	23047	24988	21856	1941	108,4	-3132	87,5	-1191	94,8
Валовий: прибуток	4450	3247	47	-1203	73,0	-3200	1,4	-4403	1,1
Інші операційні доходи	2420	3270	5007	850	135,1	1737	153,1	2587	206,9
Адміністративні витрати	1223	1005	1019	-218	82,2	14	101,4	-204	83,3
Витрати на збут	95	124	190	29	0,0	66	153,2	95	200,0
Інші операційні витрати	2369	1700	1869	-669	71,8	169	109,9	-500	78,9
Фінансові результати від операційної діяльності	3183	3688	1976	505	115,9	-1712	53,6	-1207	62,1
Інші доходи	42	112		70	266,7	-112	0,0	-42	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	3225	3800	1956	575	117,8	-1844	51,5	-1269	60,7
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1284	1243	786	-41	96,8	-457	63,2	-498	61,2
Фінансові результати від звичайної діяльності	1941	2557	1170	616	131,7	-1387	45,8	-771	60,3
Чистий прибуток	1941	2557	1170	616	131,7	-1387	45,8	-771	60,3
Рентабельність господарської діяльності, %	1,8	1,2	0,4	-0,6		-0,8		-1,4	

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2018 р. зменшилися на 1269 тис.грн. або 39,2% порівняно з 2016 р. Чистий прибуток в 2018 р. зменшився на 771,0 тис.грн. або 39,7% порівняно з 2016 роком, що свідчить про збільшення витрат над доходною частиною господарської діяльності підприємства.

Рентабельність господарської діяльності за досліджуваний період змінювалась протягом років. Так, у 2016 р. спостерігається найвище значення цього показника – 1,8%. У цілому ж за 2016-2018 рр. рентабельність господарської діяльності підприємства знизилась на 2,4%, що свідчить про зниження ефективності господарської діяльності підприємства.

Таким чином, маємо констатувати, що за 2018 рр. результативність господарської діяльності готелю «Братислава» суттєво знизилась, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Зокрема:

- 1) обсяг наданих готельних послуг готелем «Братислава» має тенденцію до зменшення – за три роки зменшення доходу від реалізації продукції, робіт та послуг склало 6714,0,0 тис.грн., а темп спаду складає 20,3%;
- 2) фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2018 р. зменшилися на 1269 тис.грн. або 39,2% порівняно з 2016 р, а рентабельність господарської діяльності підприємства за останні 5 років знизилась на 6,5%, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.3. Оцінка впливу факторів на формування системи компенсації праці персоналу підприємства

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

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 готельного комплексу «Братислава» за 2016 та 2018 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка складових фонду оплати праці готельного комплексу
«Братислава» 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
ФОП, тис.грн.	4023,6	4912,6	5379,4	889,0	466,8	1355,8	122,1	109,5	133,7
Фонд основної зарплати, тис.грн.	3236,1	3956,2	4236,1	720,1	279,9	1000,0	122,3	107,1	130,9
Фонд додаткової зарплати, тис.грн.	743,8	865,1	996,8	121,3	131,7	253,0	116,3	115,2	134,0
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис.грн.	43,7	91,3	146,5	47,6	55,2	102,8	208,9	160,5	335,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	359	342	311	-17	-31	-48	95,3	90,9	86,6
Середній розмір зарплати 1 працівника за міс., тис.грн./ос	4,17	4,46	4,65	0,3	0,2	0,5	124,3	113,5	141,1
Середній розмір основної зарплати 1 працівника за міс., тис.грн./ос.	3,94	4,19	4,30	0,25	0,11	0,36	124,4	111,0	138,1

ФОП у 2017 р. становив 4912,6 тис.грн., що на 889,0 тис.грн або 22,1% більше, ніж у 2016 р. За три роки приріст фонду заробітної плати склав 1355,8 тис.грн. або 33,7%. Якщо фонд оплати праці за 2016-2018 рр. зріс на третину, то

фонд основної зарплати в 2018 р. становив 4236,1 тис.грн., що на 30,9% більше, ніж у 2016 р.

Фонд додаткової заробітної плати у 2017 р. становив 865,1 тис.грн., в 2018 р. - 996,8 тис.грн., тобто зріс на 263,2 тис.грн. або 34,0%. Всього заохочувальні та компенсаційні виплати у 2017 р. склали 91,3 тис.грн., в 2018 р. виплати зросли на 55,2 тис.грн. Темп росту становить 60,0%.

Відпрацьований час за 2017 рік становив 634126 людино-годин. В 2018 р. відпрацьований час зменшився на 24816 людино-годин. Темп росту становить 96,09%.

Середній розмір зарплати 1 працівника за місяць в 2017 р. склала 4,46 грн. В 2018 р. відбулося збільшення на 0,29 тис.грн. Темп росту цього показника становить 113,5%. Збільшення цього показника відбулося за рахунок збільшення фонду оплати праці та зменшення середньооблікової чисельності працівників.

Проаналізувавши зміну складу та структуру середньої заробітної плати ГК «Братислава» 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 р. має основна з/пл, яка відповідно складає 80,4%, 80,5% та 78,7%; другу за величиною частку в розмірі середньої з/пл складає додаткова з/пл – відповідно 18,5%, 17,6% та 18,5%, і саму маленьку частку складає заохочувальні та компенсаційні виплати, а саме – 1,1, 1,9 та 2,7 %. В порівнянні з минулим роком у звітному році відбулися незначні зміни, а саме абсолютних приріст відповідно склав 0,82, 0,03 та - 0,86%.

З рис. 2.3 помітно, що у 2018 р. питома вага виплат з фонду основної заробітної плати готельного комплексу «Братислава» найбільша і складає 78,7%, фонду додаткової заробітної плати – 18,5%, фонду інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 2,8%.

Структура виплат з фонду оплати праці за 2018 р. наведена на рис. 2.3.

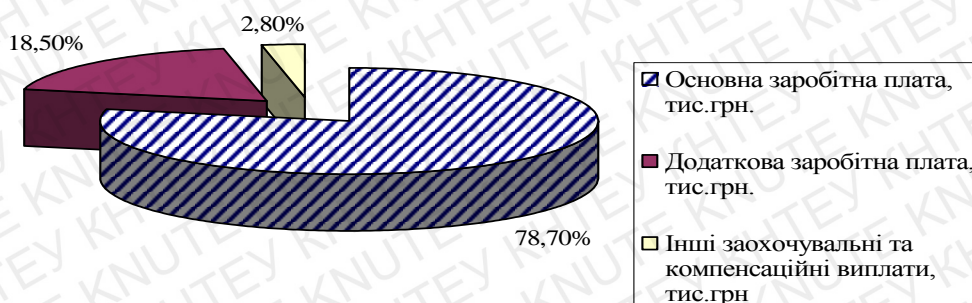


Рис. 2.3. Структура виплат з фонду оплати праці готельного комплексу «Братислава» у 2018 р.

Таким чином, проведений аналіз впливу системи компенсації праці персоналу 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 «Братислава» 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 готельного комплексу «Братислава», зокрема удосконалення системи преміювання.

В процес оцінки економічних методів мотивації праці в готельному комплексі «Братислава» 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 готельному комплексі «Братислава» за 2016-2018 рр. наведений в табл. 2.7.

З табл. 2.7 видно, що між темпами росту доходу від реалізації і фонду оплати праці склалися сприятливі співвідношення. При зменшенні доходу від реалізації на 20,3% за 2018 р., темп скорочення фонду оплати праці склав 3,7%. Це обумовило зниження рівня фонду оплати праці готельного комплексу

«Братислава» до доходу від реалізації з 15,4 у 2018 р. до 16,5% у 2017 р., або на 1,2%.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці
готельного комплексу «Братислава» 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.	32997	33882	26283	885,0	-7599,0	-6714,0	102,7	77,6	79,7
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	3225	3800	1956	575	-1844	-1269	117,7	51,5	60,7
Фонд оплати праці (ФОП), тис.грн.	4023,6	4912,6	5379,4	889,0	466,8	1355,8	122,1	109,5	133,7
Рівень ФОП у % до доходу від реалізації	14,7	16,5	15,4	1,8	-1,2	0,6	112,1	93,0	104,2
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	359	342	311	-17	-31	-48	95,3	90,9	86,6
Доход від реалізації на гривню ФОП	6,79	6,05	6,51	-0,7	0,5	-0,3	89,2	107,5	95,9
Прибуток до оподаткування на гривню ФОП	0,99	4,58	3,70	-3,6	-1,1	-4,7	465,2	124,5	578,9
ФОП на одного працівника в рік, тис.грн/чол.	14,1	17,5	19,9	3,4	2,4	5,8	124,3	113,5	141,1
Доход від реалізації на одного працівника, тис.грн/чол.	95,5	105,8	129,2	10,4	23,4	33,8	110,9	122,1	135,4
Прибуток до оподаткування на одного працівника, тис.грн/чол.	9,0	10,5	5,6	2	117,5	-5	53,2	-3	62,6

Відомо, що одним з головних чинників, що впливають на результати діяльності готельного комплексу «Братислава» 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.

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 готельного комплексу «Братислава», можна зробити висновок, що за період з 2016 по 2018 р. намітилась тенденція до збільшення продуктивності праці робітників підприємства, проте існує невідповідність між темпами зростання валового товарообороту та середньомісячної заробітної плати працівників, що вказує на нерациональність здійснюваної керівництвом системи оплати праці. Це визначає необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом готельного комплексу «Братислава», 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.

Негативним фактором є зниження прибутку підприємства до оподаткування та чистого прибутку у 2018 р. в порівнянні з 2016 р., що сприяло зменшенню показників стимулювання прибутку.

Результати розрахунків показують, що показник стимулювання доходу від реалізації готельного комплексу «Братислава» (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 готельного комплексу «Братислава» знизився на 2,82%, матеріальної зацікавленості (ФОП на одного працівника) - на 22,58% в порівнянні з 2018 р.

Взагалі за 2016-2018 рр. показник стимулювання доходу від реалізації готельного комплексу «Братислава» знизився на 15,78%, а показник матеріальної зацікавленості (ФОП на одного працівника) на 4,85%. У той же час відбулося зниження показників стимулювання прибутку (прибуток до оподаткування на гривню ФОП), інтегральний показник ефективності використання фонду оплати праці готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 рр. знизився на 12,14%.

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 готельного комплексу «Братислава» визначено, що система матеріального стимулювання праці персоналу підприємства взагалі побудована невірно (при скороченні обсягів діяльності та зниженню прибутку – збільшується 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.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що готельний комплекс «Братислава» веде пасивну мотиваційну політику по відношенню до свого персоналу, зокрема, стимулювання до навчання та професійного розвитку.

Для визначення стану організації управління персоналом було проведено анкетування керівників, працівників та споживачів готельного комплексу «Братислава». При дослідженні опитували технічних працівників, тому що вони безпосередньо впливають на діяльність підприємства, службовців і керівників середньої ланки управління, оскільки вони найбільш обізнані у функціонуванні системи управління персоналом, здатні висловити свої компетентні думки стосовно наявних проблем і шляхів їх вирішення і виступити в якості експертів.

Відповіді керівників на питання щодо методів стимулювання праці персоналу (табл. 2.8) свідчать про те, що керівництво готельного комплексу «Братислава» не використовує такі методи, як плата за навчання, підвищення кваліфікації та соціальні гарантії.

При стимулюванні праці персоналу, який виконує функції керівника більшість респондентів надають перевагу участі у прибутках – 60%, а менше надають перевагу премії та визнанні досягнень – 20% відповідно. Персоналу, який виконує функції службовця, найбільше – розвиток кар'єри та підвищення посади – 50%, а найменше – визнанні досягнень – 10%.

Щодо стимулювання праці персоналу, який виконує функції спеціаліста, то найсуттєвішими є премія та участь у прибутках. А премія, визнання досягнень, розвиток кар'єри та підвищення посади притаманні технічним працівникам. Отже, керівництву готельного комплексу «Братислава» потрібно почати стимулювати працю персоналу такими методами, як плата за навчання та підвищення кваліфікації, тим самим забезпечувати своє підприємство кваліфікованим персоналом. Також потрібно керівництву розглянути питання щодо соціальних гарантій.

**Думка керівництва щодо методів стимулювання праці персоналу
готельного комплексу «Братислава»**

Методи стимулювання праці	Керівники, %	Спеціалісти, %	Службовці, %	Технічні працівники, %
Премія	20	30	20	30
Визнання досягнень	20	20	10	30
Участь у прибутках	60	30	20	
Плата за навчання				
Розвиток кар'єри та підвищення посади			50	40
Підвищення кваліфікації				
Соціальні гарантії				
Відпочинок		20		
Інші методи (зазначте)				

Для подальшого дослідження організації управління персоналом готельного комплексу «Братислава» потрібно проаналізувати анкету для працівників, яка проводилась з метою досліджень проблем персоналу даного підприємства готельного господарства.

Таблиця 2.9

Результати опитування персоналу готельного комплексу «Братислава»

Заходи щодо підвищення зацікавленості персоналу	Кількість відповідей, %
Матеріальна мотивація	57,8
Можливість кар'єрного росту	20,4
Підвищення кваліфікації	16,7
Покращення умов праці	5,6
Автоматизація роботи	3,7
Введення нових методів обслуговування	4,6
Можливість самостійно приймати рішення	13,9
Відновлення матеріальної бази	4,6
Підвищення персональної відповідальності	2,8
Інші (зазначте)	

При визначенні заходів, які сприятимуть особистій зацікавленості персоналу у наданні високого рівня якості послуг споживачам (табл. 2.9) було встановлено, що більшість респондентів вважають найвпливовішим заходом матеріальну мотивацію – 57,8% опитаних, можливість кар'єрного росту – 20,4% та підвищення кваліфікації – 16,7%. З таблиці наведеної нижче видно, що керівництву потрібно більше заохочувати персонал, щоб надавати високий рівень якості послуг споживачам. Також керівництву потрібно покращити умови праці свого персоналу та надавати більше можливості самостійно приймати рішення.

Відчувається проблема у напрямку організації управління персоналом у цілому. Респондентам необхідно було оцінити за 5-бальною шкалою (де 1 бал – найгірша оцінка, а 5 балів – найкраща) виконання основних функцій управління персоналом готельного комплексу «Братислава». Результати опитування наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка виконання основних функцій служби управління персоналом готельного комплексу «Братислава»

Показники	Бали, % відповідей				
	1	2	3	4	5
Відповідність Вашої зарплати виконуваній роботі		8	58	33	
Стимулювання професійного зростання	69	11	19		
Стимулювання забезпечення якісних показників праці	6	64	31		
Формування корпоративного духу у колективі		19	50	31	
Відповідність фактично виконуваних обов'язків Вашим очікуванням на етапі прийому на роботу		17	25	53	6
Соціальна захищеність працівників			17	75	8
Морально-психологічний клімат у колективі			17	58	25
Умови праці			31	50	19

Найнижче, в 1 бал, було оцінено респондентами стимулювання професійного зростання. Так вважають 69% опитаних респондентів. Також

негативно оцінили, в 2 бали, стимулювання забезпечення якісних показників праці – 64%. Це серйозний сигнал керівництву на те, що система стимулювання персоналу або не розроблена або не доведена до персоналу. А навіть, якщо вона розроблена, але персонал не відчуває її впливу, то такий стан є неприпустимим. Оцінивши у 3 бали, опитаний персонал також незадоволений відповідністю їхньої заробітної плати виконуваній роботі – 58% опитаних. Проти персонал задоволений своєю соціальною захищеністю – 75%, морально-психологічним кліматом – 83% та умовами праці – 50% опитаних.

	МОЖЛИВОСТІ РИНКУ	ЗАГРОЗИ РИНКУ
	1. Тенденція розвитку 2. Розвиток НТП. 3. Поява новітніх комунікаційних засобів	1. Несприятливий інвестиційний клімат. 2. Зменшення іноземного та національного сегментів ринку. 3. Тенденція до розвитку Інфляційних процесів. 4. Високі податки.
СИЛЬНІ СТОРОНИ	1	2
1. Можливість розширення виробничих потужностей 2. Забезпеченість кадрами потрібної кількості та якості. 3. Інвестиційна привабливість 4. Відомий бренд 5. Стійка позиція на ринку готельних послуг	СИЛА ТА МОЖЛИВОСТІ	СИЛА ТА ЗАГРОЗИ
СЛАБКІ СТОРОНИ	3	4
1. Недостатня ефективність мотивації праці персоналу 2. Низький рівень дієвості системи підвищення кваліфікації 3. Низький рівень заробітної плати 4. Недосконала автоматизована система управління 5. Нерівномірне навантаження керівників у організаційній структурі управління 6. Зниження ефективності	СЛАБКІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ	СЛАБКІСТЬ ТА ЗАГРОЗИ

Рис. 2.4. Аналіз загроз та можливостей, сильних та слабких сторін підприємства
Опитування підтвердило наявність в організації управління персоналом

готельного комплексу «Братислава» проблем, що потребують обов'язкового вирішення, оскільки проведене анкетування серед керівників, технічних працівників та споживачів показує, що у готельному комплексі керівництво не займається розробкою та реалізацією стратегії управління персоналом, не створює відповідне забезпечення персоналом для реалізації конкурентної стратегії.

Неефективна організація управління персоналом обумовила виникнення низки проблем: внаслідок низької оплати праці спостерігається низька мотивація персоналу до підвищення ефективності праці; недосконалість системи розвитку персоналу; дефіцит кваліфікованого персоналу; відсутність об'єктивних критеріїв оцінки персоналу; відсутність стратегічних методів управління; відсутність вимог до претендентів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей та ін.

Таким чином, використання внутрішнього потенціалу підприємства щодо ведення ефективної системи компенсації праці персоналу повинно опиратися на сильні сторони підприємства та мінімізувати вплив слабких сторін в поєднанні з характеристиками ринкової ситуації, її можливостями та загрозами. Це можливо зробити за допомогою SWOT-аналізу (рис. 2.4).

Для підвищення стимулюючої ролі оплати праці в готельному комплексі «Братислава» необхідним, є розробка програми підвищення ефективності управління персоналом шляхом удосконалення організації мотивації праці.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз ефективності системи компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава», можна зробити такі висновки:

- 1) Сьогодні готель «Братислава» відповідає високим міжнародним стандартам, пропонує комфортабельні номери для відпочинку, надає дуже великий асортимент додаткових послуг і пропонує якісне обслуговування споживачів.
- 2) У цілому можна зробити висновок про відповідність наявної

організаційної структури управління готельним комплексом «Братислава» характеру його господарської діяльності за сучасних умов. Керівні кадри підприємства мають великий досвід роботи в готельному господарстві та безпосередньо на підприємстві.

3) Загальна кількість працівників за 2014-2018 рр. поступово зменшується із 355 осіб у 2014 р. до 311 особи у 2018 р., що свідчить про поступове знижується з 52,2 % у 2014 р. до 32,2 % у 2018 р., що свідчить про зниження попиту на послуги готелю;

4) Обсяг наданих готельних послуг готелем «Братислава» має тенденцію до зменшення – за три роки він зменшився на 6714,0 тис.грн. або 20,3%. Зокрема, за 2017 рік приріст показника склав 885,0 тис.грн. або 2,7%, за 2018 рік зменшився на 75,99 тис.грн. або 22,4%; фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2018 р. зменшилися на 1269 тис.грн. або 39,2% порівняно з 2016 р, а рентабельність господарської діяльності підприємства за останні 5 років знизилась на 6,5%, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

5) Зроблено висновок, що існуюча мотиваційна діяльність в цілому є недостатньо ефективною. На фоні загального зниження ефективності діяльності готельного комплексу «Братислава» 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 готельного комплексу «Братислава» невисокі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «БРАТИСЛАВА», М. КИЇВ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Напрями формування системи компенсації праці персоналу в готельному комплексі

Разом з такими цілями, як підвищення ефективності виробництва і праці, досягнення максимального прибутку, головною метою є підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах. Успішне виконання головної мети вимагає вирішення такого завдання: формування досконалого управління людськими ресурсами підприємства. Проведений автором аналіз ефективності формування системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава» виявив, що підприємства недостатньо уваги приділяють даній проблемі. Однак досвід західних фірм показав, що людський фактор – одна з головних складових успіху в діяльності підприємства.

Підвищення ступеня повноти та раціональності використання людських ресурсів можливе лише за умови досягнення кількісної та якісної збалансованості їх параметрів з потребами суспільного виробництва в робочій силі. А тому підвищення ефективності використання людських ресурсів готельного комплексу «Братислава» вимагає розробки заходів, методів, організаційних форм, які б сприяли наближенню кількісно-якісних характеристик трудового потенціалу та параметрів робочих місць.

Основні напрями реалізації системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава» і характеристика її найважливіших принципів наведені в табл. 3.1.

Основні напрями удосконалення та план реалізації системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава» представлені на рис. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика найважливіших напрямів реалізації системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава»

Напрями удосконалення	Принципи	Характеристика
1. Управління людськими ресурсами підприємства	Принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей	Необхідність пошуку компромісів між адміністрацією і працівниками, а не надання переваги тільки інтересам підприємства
2. Підбір і розміщення персоналу	Принцип відповідності	Відповідність обсягу завдань, повноважень і відповідальності можливостям людини
	Принцип професійної компетенції	Рівень знань, що відповідає вимогам посади
	Принцип практичних досягнень	Необхідність досвіду для управління здібностями (відповідність організації власної роботи і роботи підлеглих)
	Принцип індивідуальності	Зовнішній вигляд, інтелектуальні риси, характер, наміри, стиль керівництва
3. Формування і підготовка резерву для висування на посади	Принцип конкуренції	Підбір кандидатів на конкурсній основі
	Принцип ротації	Планомірна зміна посад по вертикалі і горизонталі
	Принцип індивідуальної підготовки	Підготовка резерву на конкретну посаду по індивідуальній програмі
	Принцип перевірки справою	Ефективне стажування на керівних посадах
	Принцип відповідності посад	Ступінь відповідності кандидата відповідній посаді в даний момент
	Принцип регулярності оцінки індивідуальних якостей і можливостей	Оцінка результатів діяльності, співбесіди, виявлення схильностей
4. Оцінка й атестація персоналу	Принцип добору показників оцінки	Система показників, що враховують мету, критерії, частоту оцінок
	Принцип оцінки кваліфікації	Придатність, визначення знань, необхідних для виконання даного виду діяльності
	Принцип оцінки здійснення завдань	Оцінка результатів діяльності

Напрями удосконалення	Принципи	Характеристика
5. Розвиток персоналу	Принцип підвищення кваліфікації	Необхідність періодичного перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу
	Принцип самовираження	Самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання
	Принцип саморозвитку	Здатність і можливість саморозвитку
6. Мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці	Принцип відповідності оплати праці обсягу і складності виконуваної роботи	Ефективна система оплати праці
	Принцип рівномірного сполучення стимулів і санкцій	Конкретність опису задач, обов'язків і показників
	Принцип мотивації	Спонукальні фактори, що впливають на підвищення ефективності праці

Як видно з рис. 3.1, впровадження напрямів удосконалення системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава» передбачає у першу чергу формування ефективних методів управління персоналом підприємства, що є основною складовою стратегії розвитку підприємства, яка припускає:



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава»

Необхідним є визначення кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу у відповідності до тенденцій розвитку економіки з метою виявлення надлишків робочої сили у територіально-галузевому розрізі з урахуванням

масштабів вивільнення працівників у результаті структурних зрушень в економіці задля перерозподілу робочої сили та організації підготовки та перепідготовки працівників, формування політики створення нових робочих місць в усіх секторах економіки; встановлення розмірів безробіття для обґрунтування необхідних коштів для соціальної підтримки безробітних та проведення активної політики на ринку праці.

3.2. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінки персоналу готельного комплексу «Братислава»

Матеріальне стимулювання як мотиваційний механізм забезпечення реалізації системи матеріальної компенсації праці персоналу проявляється в основному через систему оплати праці. Установлена тарифна ставка працівника в більшості випадків адекватно відповідає трудовим витратам і сприймається працівником як плата за виконану роботу. Збільшення розміру заробітної плати вже несе в собі мотиваційний ефект, спрямований на підвищення якості трудової діяльності працівника. Однак у підвищенні продуктивності й ефективності роботи підприємств сфери послуг даний мотиваційний фактор відіграє не тільки позитивну роль. Якісне вирішення виникаючих задач у першу чергу можливе за чіткої постановки проблеми і вже потім у підборі найефективнішого інструмента.

Матеріальне стимулювання зростання продуктивності праці містить у собі сукупність заходів і дій керівництва, спрямованих на збільшення добробуту працівника шляхом винагород, розмір яких прямо пропорційно залежить від якості виконуваної роботи. Напрямок матеріального стимулювання складається з таких складових, як: 1) удосконалення оплати праці, (передбачається не тільки підвищення її розміру, але в той же час економія коштів, що йдуть на оплату праці за рахунок збільшення ефективності роботи); 2) удосконалення преміювання (припускає диференціальний підхід у системі винагород і заохочень). Матеріальне стимулювання праці, на наш погляд, ефективно при необхідності короточасного підйому продуктивності праці. При

перманентному матеріальному стимулюванні відбувається певне насичення або звикання до цього виду впливу. При розробці напрямків підвищення трудової мотивації в ході дослідження виникло переконання щодо необхідності глибокого варіювання мотиваційними методами.

Щоб мотивувати співробітника прийти на підприємство, пропонуються наступні рекомендації.:

1. Сформулювати цілі діяльності, місію готелю.
2. Розробити моральні і цивільні принципи, якими керується підприємство в ході своєї діяльності (принципи ведення бізнесу, взаємини підприємства з клієнтами, постачальниками, споживачами, державними органами).
3. Розробити морально-етичні норми взаємин між працівниками.
4. Оформити цивільно-особистісну позицію, стиль керівництва підприємця-керівника підприємства у вигляді звертання до працівників.
5. Розробити систему професійного росту працівників з можливістю постійного розвитку, підвищення кваліфікації і розширення кола обов'язків і повноважень.
6. Всі позиції, зазначені вище, сформулювати тезисно, включити в оголошення, розташовані в засобах масової інформації, Інтернеті (при пошуку нових співробітників для підприємства).
7. При першій співбесіді з потенційними співробітниками наголошувати на сформованому іміджі даного підприємства, підкреслювати його відмінності від іміджу більшості підприємств готельного господарства.

Для удосконалення мотивації співробітників, що працюють у готельному комплексі «Братислава», розглянемо два традиційних аспекти: зовнішні і внутрішні винагороди співробітників.

На першому етапі методики здійснюється визначення складу і структури заробітної плати – трудового доходу працівників, порядку й умов розрахунку окремих його елементів у залежності від кількості і якості праці, професійних і особистісних якостей працівників. Елементи заробітної плати працівників представлені на рис. 3.2.

Крім рівнів складності виконуваних робіт, необхідно також врахувати питому значимість факторів складності виконуваних робіт. На кожному підприємстві питома значимість факторів повинна бути оцінена індивідуально. Оцінка робиться, виходячи з того, що сумарна величина оцінки значимості дорівнює одиниці. Виходячи з цього, коефіцієнти рівнів складності розраховуються шляхом множення питомої значимості фактора на рівень складності.



Рис. 3.2. Структура елементів заробітної плати при моделюванні мотиваційного механізму управління персоналом готельного комплексу «Братислава»

Оцінка рівнів складності робіт з кожної посади експертним шляхом. Група експертів може складатися з: безпосереднього начальника оцінюваної посади, директора підприємства, фахівця з управління персоналом на підприємстві.

Потім величина споживчого бюджету збільшується на підсумковий коефіцієнт, отримується величина елемента трудового доходу.

2. Розрахунок елемента 2 – стимулюючі надбавки і доплати.

Цей елемент спрямований на закріплення готельного комплексу «Братислава» найбільш цінних співробітників у залежності від прийнятої на

підприємстві кадрової політики. Відзначалось, що одна з головних проблем мотивації полягає в тому, що молоді співробітники, які проробили на підприємстві певний час та одержали необхідний досвід, підвищили свою кваліфікацію, не бачать можливості росту оплати праці на даному підприємстві, ідуть на інші підприємства. Для того, щоб утримати таких співробітників, керівництву варто призначити їм щомісячні персональні надбавки.

Такі надбавки можуть бути нараховані за вислугу років, за знання іноземних мов, за виконання особливо важливих завдань, за раціоналізаторські ідеї, прийняті керівництвом до реалізації, водіям за самостійний ремонт автомобіля і ін.

3. Розрахунок елемента 3 – компенсаційні доплати.

Даний елемент трудового доходу працівників необхідно впровадити саме готельному комплексу «Братислава», він враховує інфляцію і ріст якості життя.

4. Розрахунок елемента 4 – доплати за умови праці.

Доплати за умови праці пропонується розділити на 3 категорії:

- 1) Доплати за роботу в нічний час (з 23.00 до 6.00).
- 2) Доплати за роботу у вихідні і святкові дні.
- 3) Доплати за роботу понад нормативного часу (з 6.00 до 9.00, з 18.00 до 23.00).

Пропонується встановити величину даного елемента у відсотках від постійної частини трудового прибутку працівників у розмірі: 5-10-ти відсотків від елемента 1 в першому і другому випадках у залежності від того, скільки часу протягом ночі або вихідного дня працював співробітник; 1-2-х відсотків від елемента 1 за 1 годину роботи в третьому випадку.

5. Розрахунок елемента 5 – виплати з прибутку підприємства.

Елемент 5 застосовується відносно посад, співробітникам, що приносять безпосередній прибуток підприємства; він не відноситься до економічних підрозділів, таких, як бухгалтерія та ін. І визначається як відсоток від результатів роботи співробітника.

6. Розрахунок елемента 6 – штрафні санкції.

Даний елемент забезпечує економічну безпеку бізнесу, повернення коштів за збиток підприємству, за брак, злодійство, втрачену вигоду, грубі порушення трудової дисципліни: пияцтво, запізнення, прогули, зриви виконання завдань. Допускається депреміювання за недогляди в роботі. Розмір штрафних санкцій повинний встановлюватися окремо за кожен вид порушень в абсолютних розмірах, або у вигляді відсотків від базового окладу, у конкретному періоді.

Впровадження такої моделі мотиваційного механізму для персоналу готельного комплексу «Братислава» дасть можливість удосконалити економічну стратегію управління людськими ресурсами, підвищити їх зацікавленість, продуктивність праці тощо.

3.3. Оцінка соціально-економічного ефекту від впровадження удосконаленої системи компенсації праці персоналу підприємства

Останній етап формування системи матеріальної компенсації праці персоналом здійснюється організація її фінансового забезпечення: складається бюджет витрат на систему управління персоналом підприємства. Персонал підприємства розглядається як „людський капітал”. Такий підхід дозволяє розглядати витрати на систему управління персоналом, як інвестиції в розвиток цього ресурсу.

За результатами прогнозу, на плановий рік, кількість обслужених споживачів збільшиться на 6570 осіб за рахунок удосконалення системи матеріальної компенсації праці персоналу на підприємстві.

Таким чином, співставивши показники кількості обслужених туристів готельним комплексом «Братислава» за 2018 рік (65910 осіб) та прогнозними показниками на плановий період, можна визначити що абсолютний приріст цих показників складає 10,0%. Враховуючи збільшення кількості відвідувачів та середню вартість номеру можемо спрогнозувати майбутній приріст доходу від надання послуг, який буде становити 8350,8 тис.грн.

Враховуючи динаміку розвитку готельного комплексу протягом останніх років його діяльності та ефект від отриманих результатів після впровадження

заходів удосконалення системи матеріальної компенсації праці персоналу, можна передбачити, що прогнозований дохід від реалізації продукції та послуг у наступному році зросте на 20,0 % або 5256,6 тис.грн. у порівнянні з попереднім періодом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розрахунок планового чистого прибутку готельним комплексом
«Братислава»**

Показники	2018 рік	Зміна показників		Прогнозні показники
		у сумі	у %	
Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	26283,0	5256,6	20,0	31539,6
Податок на додану вартість	4380,0	876,0	20,0	5256,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг	21903,0	4380,6	20,0	26283,6
Собівартість реалізованої продукції: товарів, робіт, послуг	21856,0	4371,2	20,0	26227,2
Валовий: прибуток	47,0	9,4	20,0	56,4
Інші операційні доходи	5007,0	1001,4	20,0	6008,4
Операційні витрати, в т.числі:	3031,0	278,9	9,5	3309,9
змінні	1394,3	278,9	20,0	1673,1
Рівень змінних витрат, %	46,0			
постійні	1636,7	0,0	0,0	1636,7
Витрати на реалізацію проекту	0,0	1480,0	100,0	1480,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1976,0	701,1	155,0	1274,9
Податок на прибуток від звичайної діяльності	786,0	467,3	246,6	318,7
Фінансові результати від звичайної діяльності	1170,0	213,8	122,4	956,2
Чистий: прибуток	1170	213,8	122,4	956,2
Рентабельність господарської діяльності, %	0,4	3,6		4,0

Для реалізації удосконаленої системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава» необхідно 1468,0 тис.грн. Необхідна сума може бути погашено приростом доходу від надання послуг. Розрахований чистий прибуток у сумі 956,2 тис.грн. та рентабельність господарської діяльності на рівні 4,0% свідчать про економічну ефективність запропонованих заходів з урахуванням затрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів.

Соціальна ефективність збільшує економічні результати та ефективність підприємств готельного господарства, яка проявляється через надання сприятливих умов для праці співробітникам: надання можливості навчатися та підвищувати рівень кваліфікації, забезпечення адекватної мотиваційної політики; надання якісного обслуговування і надання якісних послуг проживання та додаткових послуг.

Висновки до розділу 3

Розроблена програма удосконалення системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава» дала можливість запропонувати план дій, зокрема:

1) Було виділено два основних завдання стратегічного управління людськими ресурсами готельного комплексу «Братислава»:

1. забезпечення підприємства кадровим потенціалом, необхідним для реалізації його стратегії;
2. забезпечення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

2) В ході дослідження були розроблені основні етапи та напрями удосконалення використання людських ресурсів готельного комплексу «Братислава». Впровадження напрямів удосконалення використання людських ресурсів готельного комплексу «Братислава» передбачає у першу

чергу формування ефективних методів управління людськими ресурсами підприємства, що є основною складовою стратегії розвитку підприємства.

3) В готельному комплексі «Братислава» склалася ситуація, коли за короткий проміжок часу спостерігається активний рух персоналу, тому було запропоновано набір стратегій управління людськими ресурсами, а також визначено сукупність мотиваційних факторів впливу на продуктивність праці готельного комплексу «Братислава».

4) В ході дослідження було розроблено модель мотиваційного механізму реалізації системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава», в основу якої покладено структуру елементів заробітної плати.

5) Враховуючи динаміку розвитку готельного комплексу протягом останніх років його діяльності та ефект від отриманих результатів після впровадження заходів удосконалення системи управління людськими ресурсами, можна передбачити, що прогнозований дохід зросте на 20,0 % у порівнянні з попереднім періодом. Розрахований чистий прибуток у сумі 956,2 тис.грн. та рентабельність господарської діяльності на рівні 4,0% свідчать про економічну ефективність з урахуванням затрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів.

6) Соціальна ефективність збільшує економічні результати та ефективність підприємств готельного господарства, яка проявляється через надання сприятливих умов для праці співробітникам: надання можливості навчатися та підвищувати рівень кваліфікації, забезпечення адекватної мотиваційної політики; надання якісного обслуговування і надання якісних послуг проживання та додаткових послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши аналіз ефективності системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава», можна зробити такі висновки:

Сьогодні готель «Братислава» 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. Готельний комплекс «Братислава» пропонує комфортабельні номери для відпочинку, надає дуже великий асортимент додаткових послуг і пропонує якісне обслуговування споживачів.

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

Загальна кількість працівників за 2014-2018 р.р. поступово зменшується із 355 осіб у 2014 р. до 311 особи у 2018 р., що свідчить про більш раціональне використання людських ресурсів підприємства;

Ефективність завантаження готелю за 2016-2018 роки поступово знижується з 52,2 % у 2016 р. до 32,2 % у 2018 р., що свідчить про зниження попиту на послуги готелю. Частково можна пояснити таке положення на підприємстві модернізацією, ремонтом і оновленням основних засобів та приміщень готелю «Братислава», тому вважається необхідним розробити заходи, щодо підвищення ефективності економічного механізму управління готелю;

Обсяг кількості споживачів готельного комплексу «Братислава» за 2016-2018 рр. має тенденцію до зниження – за три роки обсяг наданих послуг скоротився на 35300 осіб або удвічі, порівняно з 2016 роком, що негативно характеризує експлуатаційно-виробничу діяльність підприємства.

Обсяг наданих готельних послуг готелем «Братислава» має тенденцію до зменшення – за три роки він зменшився на 6714,0 тис.грн. або 20,3%. Зокрема, за 2017 рік приріст показника склав 885,0 тис.грн. або 2,7%, за 2018 рік зменшився на 75,99 тис.грн. або 22,4%; фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2018 р. зменшилися на 1269 тис.грн. або 39,2% порівняно з 2017 р, а рентабельність господарської діяльності підприємства за останні 5 років знизилась на 6,5%, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

В результаті проведених розрахунків, можна зробити висновок, що існуюча мотиваційна діяльність в готельному комплексі «Братислава» в цілому є недостатньо ефективною. На фоні загального зниження ефективності діяльності готельного комплексу «Братислава» за 2017-2018 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 готельного комплексу «Братислава» невисокі.

Розроблена програма удосконалення системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава» дала можливість запропонувати план дій щодо удосконалення використання людських ресурсів, зокрема:

В ході дослідження були розроблені основні етапи та напрями удосконалення використання людських ресурсів готельного комплексу «Братислава». Впровадження напрямів удосконалення використання людських ресурсів готельного комплексу «Братислава» передбачає у першу чергу формування ефективних методів управління людськими ресурсами підприємства, що є основною складовою стратегії розвитку підприємства.

В готельному комплексі «Братислава» склалася ситуація, коли за короткий проміжок часу спостерігається активний рух персоналу, тому було запропоновано набір стратегій управління людськими ресурсами, а також

визначено сукупність мотиваційних факторів впливу на продуктивність праці готельного комплексу «Братислава».

В ході дослідження було розроблено модель мотиваційного механізму реалізації системи матеріальної компенсації праці персоналу готельного комплексу «Братислава», в основу якої покладено структуру елементів заробітної плати.

Враховуючи динаміку розвитку готельного комплексу протягом останніх років його діяльності та ефект від отриманих результатів після впровадження заходів удосконалення системи управління людськими ресурсами, можна передбачити, що прогнозований дохід зросте на 20,0 % у порівнянні з попереднім періодом. Розрахований чистий прибуток у сумі 956,2 тис.грн. та рентабельність господарської діяльності на рівні 4,0% свідчать про економічну ефективність з урахуванням затрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів.

Соціальна ефективність збільшує економічні результати та ефективність підприємств готельного господарства, яка проявляється через надання сприятливих умов для праці співробітникам: надання можливості навчатися та підвищувати рівень кваліфікації, забезпечення адекватної мотиваційної політики; надання якісного обслуговування і надання якісних послуг проживання та додаткових послуг.

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/laws/show/108/95-вр>
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/show/322-08>
3. Артющин О. Л. Мотивація в системі управлінської діяльності персоналу акціонерних товариств / О. Л. Артющин // Економіка та держава. – К., 2017. – № 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 розвиток у сучасних умовах / О.О. Бондаренко // Економіка та держава. – К., 2011. – № 4. – С. 65-71.
6. Вієвська М. С. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенції / М. Вієвська, Л. Красовська // Вища школа. – Київ, 2010. – № 3-4. – С. 89-104.
7. Волосский А. А. Мотивация и стимулирование труда: монография / А. А. Волосский. – М.: Техносфера, 2017. – 496 с.
8. Гончаров В. М. Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах: моногр. / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ: Янтар, 2010. – 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, 2011. – № 7. – С. 3-8.
11. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017.– 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, 2017. – 18с.
13. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2017. – 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. Дашко, І. М. Аналіз ефективності використання мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості та його обґрунтування / І. М. Дашко // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2013. – № 19. – С. 92-95.
16. Дмитренко Г. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу / Г. Дмитренко, Є. Чернишова // Вища школа. – Київ, 2018. – № 12. – С. 19-28.
17. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 79-81.
18. Диба О. В. Мотивація підприємця: сутність та реалізація / О. В. Диба, В. Н. Максимович // Ринок цінних паперів України. – К., 2017. – № 7-8. – С. 19-23.
19. Дяченко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. [Електронний ресурс] – режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/dyadechko82.htm.

20. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: монография / А. Л. Еськов.– Донецк : ИЭП, 2016.– 390 с.
21. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинник безпеки / З. Б. Живко // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2018. – № 10. – С. 65-73.
22. Живко З. Б. Інноваційна модель мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг / З. Б. Живко // Проблеми науки. – Київ, 2011. – № 3. – С. 35-42.
23. Зайцев Ю. Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства / Ю. Зайцев, Д. Верба // Україна: аспекти праці. – Київ, 2010. – № 8. – С. 13-19.
24. Захарчин Г. М., Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, А. А. Тербух, Л. С. Лісовська. – Л.: В-во Національного університету «Львівська політехніка», 2018. – 437 с.
25. 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.
26. Кендюхов О. Д. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Д. Кендюхов // Економіка України. – Преса України, 2018. – №3. – С. 49-55.
27. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці / Т. М. Кір'ян. – К.: НДІ праці і зайнятості населення, 2017. – 416 с.
28. Климчук В. О. Методика дослідження внутрішньої мотивації / В. О. Климчук, В. В. Горбунова // Практична психологія та соціальна робота. – Київ, 2011. – № 2 (143). – С. 11-16.
29. Кобеля З. Показники оцінки трудової мотивації / З. Кобеля, Р. Білик // Україна: аспекти праці. – Київ, 2010. – № 6. – С. 42-46.

30. 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
31. Колот А. М. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. Є. Никифоров // Економіка та держава. – К., 2017. – № 5. – С. 17-23.
32. Колот А.М. Мотивація персоналу: навч. посібник / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=47>
33. Костюк О.М. Менеджмент готельного підприємства / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://tourism-book.com/books/book-51>
34. 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.
35. 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.
36. Метафорическое влияние как эффективный инструмент мотивации / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/motivation.php>
37. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон.– Харків: АдвАтм , 2010.– 240 с.
38. Мотивація персоналу: сутність та значення / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://kykiduki.at.ua/publ/menedzhment/menedzhment_personalu/motivacija_personalu_sutnist_znachennja/8-1-0-335.
39. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://library.if.ua/book/116/7759.html>.

40. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi.
41. Подольчак Н. Підвищення ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації / Н. Подольчак // Економіка України. – Преса України, 2018. – №9. – С.61-69.
42. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – №12. – С.52–54.
43. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин, пер. с англ. под ред проф. Е. А. Климова.– М.: ЮНИТИ– ДАНА, 2004.– 399 с.
44. 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.
45. Сабан М.В. Мотивація працівників та її значення для ефективної діяльності підприємства / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NMN_2011/Economics/10_86212.doc.htm
46. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна; [відп. ред. В. В. Онікієнко].– Кіровоград : ПВД «Мавін», 2004.– 124 с.
47. Семчук Р. В. Ціннісні імплікації теорії мотивації А.Маслоу / Р.В. Семчук // Мультиверсум. Філософський альманах. – Київ, 2011. – № 3 (101). – С. 62-74.
48. Синицька О. І. Вплив соціально-економічних умов на співвідношення матеріального, нематеріального і статусного механізму мотивації на конкурентному ринку / О. І. Синицька // Економіка і підприємництво: стан та перспективи. – К. : КНТЕУ, 2018. – С.139-146.
49. Сутність мотивації в системі управління персоналом / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://library.if.ua/book/4/519.html>
50. Табахарнюк М.О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій: автореферат дис. канд. екон. наук / М.О. Табахарнюк; 08.06.01-

- економіка, організація і управління підприємствами. – Л.: НАНУ; ІРД, 2017. – 20 с.
51. Теория ожиданий: новый подход к мотивации / [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm189.html>.
52. Червинська Л. Мотивації в системі реформування оплати праці / Л. Червинська // Економіка, фінанси, право. – 2013. – №3. – С.10-14.
53. Хамініч С. Ефективність рекламної діяльності компанії та мотивація персоналу / С. Хамініч, С. Касян // Отдел маркетинга. – Київ, 2018. – № 3. – С. 6-11.
54. 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.
55. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів: монографія / О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 210 с.
56. Atkinson, John; David Birch (2006). Introduction to Motivation. New York: D. Van Nostrand Company.
57. Fisher, K., Marshall, M., & Nanayakkara, A. (2018). Motivational orientation, error monitoring, and academic performance in middle childhood: A behavioral and electrophysiological investigation. *Mind, Brain, and Education*.
58. Harter, S. (2004). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 1, 661–669.
59. Ryan, Richard; Edward L. Deci (2017). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology* 25.1: 54–67.

ДОДАТКИ