

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Система мотивації праці персоналу готелю «Україна»,
м. Київ**

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

підпис студента

Крепишевої
Анни Ігорівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

*підпис
керівника*

Міска Віктор
Григорович

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

*підпис
гаранта*

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність
спеціалізація

073 «Менеджмент»

«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«__» _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Крепишевій Анні Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система мотивації праці готелю «Україна»м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – є поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації праці персоналу готелю

Об'єкт дослідження – є процес формування системи мотивації праці персоналу готелю

Предмет дослідження – є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування системи мотивації праці персоналу готелю

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Мотиваційний механізм управління персоналом в системі менеджменту підприємства готельного господарства

1.1. Поняття та особливості мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства

1.2. Вплив системи мотивації на ефективність господарської діяльності готелю

1.3. Стимулювання персоналу як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу

РОЗДІЛ 2. Дослідження мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Україна», м. Київ

2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

2.2. Аналіз діючої системи управління персоналом готелю

2.3. Дослідження ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю

РОЗДІЛ 3. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Україна», м. Київ

3.1. Напрями удосконалення кадрової політики готелю

3.2. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю

ВИСНОВКИ

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

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної Роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Мотиваційний механізм управління персоналом в системі менеджменту підприємства готельного господарства.....	9
1.1. Поняття та особливості мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства.....	9
1.2. Вплив системи мотивації на ефективність господарської діяльності готелю.....	15
1.3. Стимулювання персоналу як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. Дослідження мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Україна», м. Київ.....	31
2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	31
2.2. Аналіз діючої системи управління персоналом готелю.....	38
2.3. Дослідження ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю.....	41
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю «Україна», м. Київ.....	52
3.1. Напрями удосконалення кадрової політики готелю.....	52
3.2. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю.....	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної та творчої активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності.

Складність мотивації та стимулювання обумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння його сутності, змісту і логіки. Саме тому питання розвитку системи мотивації працівників на підприємстві є досить актуальними і потребують постійної уваги з боку науковців та практиків.

Вирішенню широкого кола проблем розвитку підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: І.К. Адізеса, Р. Акоффа, В.О. Василенка, В.Г. Герасимчука, В.П. Горьового, А. Грейнера, О.Д. Гудзинського, В.С. Збарського, Л.Ц. Масловської, Ю.С. Погорелова, В.С. Пономаренка, О.В. Раєвньої, Н.М. Сіренко, І.П. Отенко, З.Є. Шершньової, Й. Шумпетера та ін. На проблемах формування системи мотивації праці на підприємствах зосередили свою увагу: Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, О.М. Бородіна, Г.А. Дмитренко, М.С. Дороніна, А.Л. Єськов, Й.С. Завадський, Є.П. Ільїн, А.М. Колот, Г.Т. Куліков, М.С. Пономарьова, М.В. Семикіна, Г.Л. Хаєт, Є.І. Ходаківський, Л.П. Червінська, А.Д. Чикуркова, О.В. Шкільов, Т.В. Штерма та ін.

Слід зазначити, що недостатньо висвітленою залишається проблема формування мотиваційного механізму в системі управління підприємством готельного господарства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації праці персоналу готелю.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

- розглянути поняття та особливості мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства;
- визначити вплив системи мотивації на ефективність господарської діяльності готелю;
- узагальнити систему стимулювання персоналу як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу;
- провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати діючу систему управління персоналом готелю;
- дослідити ефективність мотиваційного механізму управління персоналом готелю;
- обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики готелю;
- систематизувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування системи мотивації праці персоналу готелю.

Предметом дослідження є процес формування системи мотивації персоналу підприємства готельного господарства.

У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення; статистичного аналізу; індукції, дедукції та систематизації та узагальнення; статистичного аналізу; індукції, дедукції та системного підходу; формалізації; графічний метод.

РОЗДІЛ 1

Мотиваційний механізм управління персоналом в системі менеджменту підприємства готельного господарства

1.1. Поняття та особливості мотиваційного механізму управління персоналом підприємств готельного господарства

Мотиваційний механізм - сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів. Мотиваційний механізм створюється відповідно до структури підприємства та складності його цілей. Він охоплює, як правило, три підсистеми мотивів, кожна з яких спрямована на досягнення певних цілей підприємства, а саме:

- мотиваційного механізму високоякісної продуктивної праці;
- мотиваційного механізму науково-технічного розвитку виробництва;
- мотиваційного механізму підприємництва [3, с. 12].

Мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці спрямований на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, бездефектне виготовлення продукції, скорочення термінів освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції. Як показують численні соціологічні дослідження, переважним є мотиваційний механізм праці, в якому схильність особистості до праці має більшу мотиваційну цінність, ніж спонукання до праці, а останнє - більшу цінність, ніж примушення до праці.

Дослідження мотиваційних механізмів трудових колективів бригад, дільниць, цехів (середня групова оцінка особистих мотивів) на підприємствах текстильної та легкої промисловості доводять, що для колективів, де переважає мотиваційний механізм праці, характерні висока якість виготовлення продукції, перевиконання норм виробітку, задоволення працею, висока дисципліна та низька плинність кадрів [6]. Складовими частинами системи мотивації праці виступають матеріальне, організаційне і моральне мотивації. Схематично система матеріального мотивації

праці наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система матеріального мотивації праці [8, с. 56]

Дослідження, проведене MORI (Market and Opinion Research International – Міжнародне дослідження ринків і суспільної думки) у 2008 році, показало, що головним фактором у справі залучення, мотивації й утримання персоналу фірми визначена оплата праці [17, с. 23].

До матеріальної мотивації належать: грошова винагорода за працю (оплата праці), соціальні виплати й пільги. Організаційно мотивація включає просування по службі, створення більш комфортних умов на робочому місці, делегування додаткових повноважень, надання вільного графіку робочого часу, створення сприятливих умов для підвищення кваліфікації й перепідготовки.

Необхідно відзначити, що мотивація являє собою безперервний процес. У процесі мотивації актуалізуються різні потреби, а оскільки дія визначається найбільш сильною потребою, то це приведе до переривання або зміни самого процесу мотивації. Усякий розподіл процесу мотивації на етапи штучно не служить для полегшення розуміння поведінки, можливості аналізу й керування (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Реалізація мотиваційного процесу [13, с. 60]

До діяльності людину спонукають кілька мотивів, які утворюють своєрідну ієрархію, розташовуючись від найбільш значущих до найменш важливих. Одні з них досить часто актуалізуються і чинять істотний вплив на діяльність людини, інші діють

лише за певних обставин, є потенційними.

В наступній таблиці згруповано основні фактори мотивації трудової діяльності працівників сучасних підприємств та визначено сутність мотиваційних факторів.

Таблиця 1.1

Фактори мотивації працівників організації [16, с. 235]

№ фактора	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пілг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Здійснення ефективної мотивації передбачає вивчення потреб персоналу, створення умов для їх задоволення, встановлення конкретних завдань, забезпечення контролю за рівнем активності персоналу.

Треба розуміти, що побудова ефективного механізму мотивації - надзвичайно

складна справа. Адже існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. Ті мотиватори, що дають ефект у даних умовах стосовно одних людей, можуть зовсім не підходити для інших. Саме тому не існує якоїсь універсальної системи мотивації. Водночас узагальнення практики управління персоналом успішно діючих фірм дає змогу виділити найефективніші фактори мотивації [18, с. 138].

Економічні методи мотивації представлені на рис. 1.3.

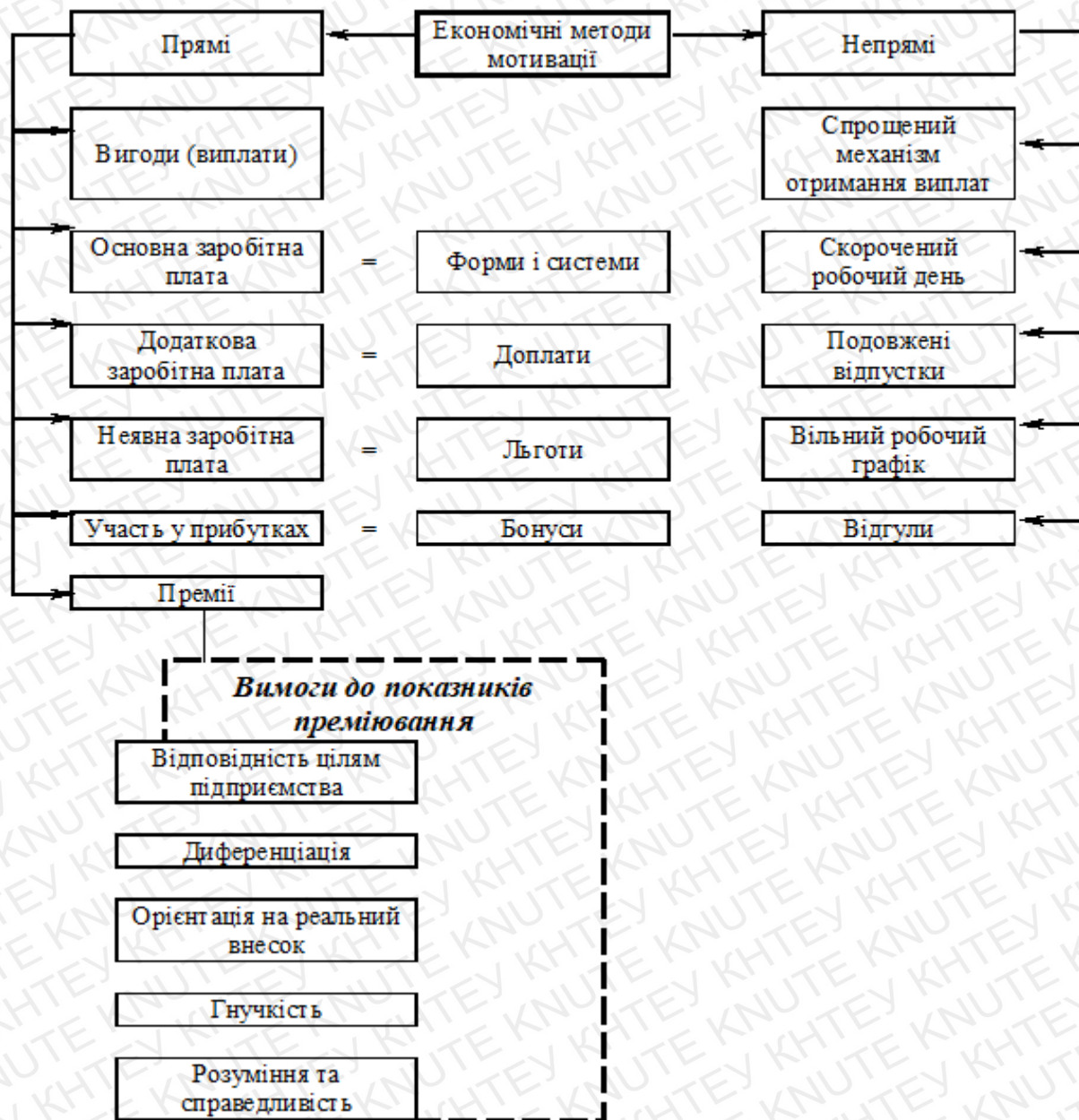


Рис. 1.3. Економічні методи стимулювання продуктивної праці персоналу

Таким чином, практика роботи з персоналом показує, що є практично необмежена кількість факторів і способів впливу на мотивацію конкретної людини. Вибір методів носить ситуаційний характер, тобто залежить від ситуації, особистості працівника й можливостей підприємства в застосуванні того або іншого методу [19, с. 144].

В арсеналі засобів ефективного управління персоналом важливе місце займає система заходів щодо створення привабливого образу підприємства, виховання у людей почуття гордості за належність до престижного підприємства. Серед них: пенсії та допомоги від підприємства, оплата медичного обслуговування, харчування, організація відпочинку та розваг, пільговий продаж товарів, послуг, акцій тощо. До неекономічних методів мотивації (рис. 1.4) відносяться організаційні й моральні засоби мотивації.



Рис. 1.4. Некономічні засоби мотивації працівників [19, с. 145]

Таким чином, практика роботи з персоналом показує, що є практично необмежена кількість факторів і способів впливу на мотивацію конкретної людини. Вибір методів носить ситуаційний характер, тобто залежить від ситуації, особистості працівника й можливостей підприємства в застосуванні того або іншого методу.

1.2. Вплив системи мотивації на ефективність господарської діяльності готелю

Формування системи мотиваційного менеджменту спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів та зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працівників;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Механізм формування системи мотиваційного менеджменту працівників засновано на таких факторах: можливість самореалізації, творча праця, задоволення потреби у визнанні, у позитивній оцінці результатів своєї праці, зацікавленість працівників у своїй справі, задоволення потреби у пошуку нового, в отриманні знань та потреби приносити користь (у даному випадку – користь підприємству), соціальні традиції, норми, правила, думка колективу, менталітет, потреби, інтереси, особисті цінності, переконання та ін.

Формуючи систему мотивації персоналу, доцільно використовувати такий порядок дій:

- 1) діагностика діючої системи мотивації персоналу (моніторинг тенденцій на ринку праці та аналіз позиціонування підприємства; діагностика діючих на підприємстві форм мотивації; дослідження мотивації працівників, їх потреб);
- 2) формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації (аналіз стратегії управління персоналом загалом та в сфері

мотивації; формування структури системи мотивації);

3) розробка системи матеріального грошового стимулювання (аналіз структури персоналу; опис та аналіз посад; встановлення окладів, доплат і надбавок; розробка системи преміювання);

4) формування системи не грошового стимулювання (розробка соціального пакету та його диференціація за категоріями персоналу);

5) побудова системи нематеріального стимулювання; б) розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу [55, с. 534].

Досвід фахівців з управління персоналом показує, що найбільш типовими помилками при побудові системи мотивації персоналу є: виплата «премії-призу», виплата гарантованої премії, недосяжні бонуси [9]; орієнтація лише на матеріальну або нематеріальну складову; неврахування потреб та мотиваційних установок працівників; протиріччя між цілями компанії та цілями системи мотивації персоналу; копіювання систем мотивації інших підприємств.

Керівники структурних підрозділів відіграють головну роль у формуванні мотиваційного менеджменту на підприємстві, оскільки безпосередньо мотивують підлеглих працівників, вносять пропозиції щодо підвищення посадових окладів (тарифних ставок), виплати премій, підвищення в посаді, зарахування до кадрового резерву, створюють належні умови праці, сприятливу творчу атмосферу, делегують підлеглим працівникам необхідні повноваження для вирішення різних завдань, залучають їх до прийняття рішень, заохочують ініціативність у роботі тощо [24, с. 47].

До основних елементів, що є складовими мотиваційних систем, які формуються в організаціях, можна віднести:

1. Заробітну плату як об'єктивна оцінка внеску працівника в результати діяльності підприємства. Оплата праці є мотивуючим чинником, тільки в тому випадку, якщо вона пов'язана з підсумками трудової діяльності – працівники повинні бути переконані в наявності стійкого зв'язку між одержуваною матеріальною винагородою й результатами виконання покладених на них обов'язків. У заробітній

платі обов'язково повинна бути присутнім складова, залежить від виконання працівником показників, установлених для працівників як оцінки їх діяльності [30, с. 124].

2. Систему внутрішньо фірмових пільг працівникам: ефективне преміювання, доплати за стаж, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства, надання безпроцентних позичок, оплата видатків на проїзд до місця роботи й назад, пільгове харчування в робочій їдальні, продаж продукції своїм працівникам за собівартістю або зі знижкою; збільшення тривалості оплачуваних відпусток за успіхи в роботі; більш ранній вихід на пенсію, надання права виходу на роботу в більш зручний для працівників час.

3. Систему морального заохочення працівників та підтримки їхньої ініціативи прагнення підвищення ефективності бізнесу.

4. Систему безперервної освіти, підвищення кваліфікації, планування кар'єри й просування працівників по горизонталі й вертикалі в ієрархії управління.

5. Заходи, що спрямовані на підвищення привабливості й змістовності праці, самостійності й відповідальності працівника.

6. Зусилля, що спрямовані на усунення статусних, адміністративних і психологічних бар'єрів між працівниками, а також на розвиток довіри й взаєморозуміння в колективі [30, с. 125].

Мотиваційний менеджмент ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби поділяються на первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні й зовнішні. Узагальнену модель мотивації наведено на рис. 1.5.

Потреби породжують у свідомості працівника інтерес, а інтерес у свою чергу – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку працівника, спонукають його до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.



Рис. 1.5. Модель упровадження мотивації за рахунок впливу на потреби працівника

Джерело: [58, с. 73]

Існує три основних підходи до вибору мотиваційної стратегії: стимул і покарання – люди працюють за винагороду: тим, хто працює добре й багато, платять добре, а тим, хто працює ще більше, платять теж більше. Тих, хто не працює якісно, карають; мотивування через саму роботу – дайте людині цікаву роботу, що приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою; систематичний зв'язок з менеджером – визначайте мету роботи разом з підлеглим, забезпечуйте позитивний зворотний зв'язок, коли він діє правильно, і негативний, коли він помиляється. Мотивація базується на аналізі ситуації та застосовуваному стилі взаємодії керівника з працівниками. Характерні мотиваційні методи наведено на рис. 1.6.

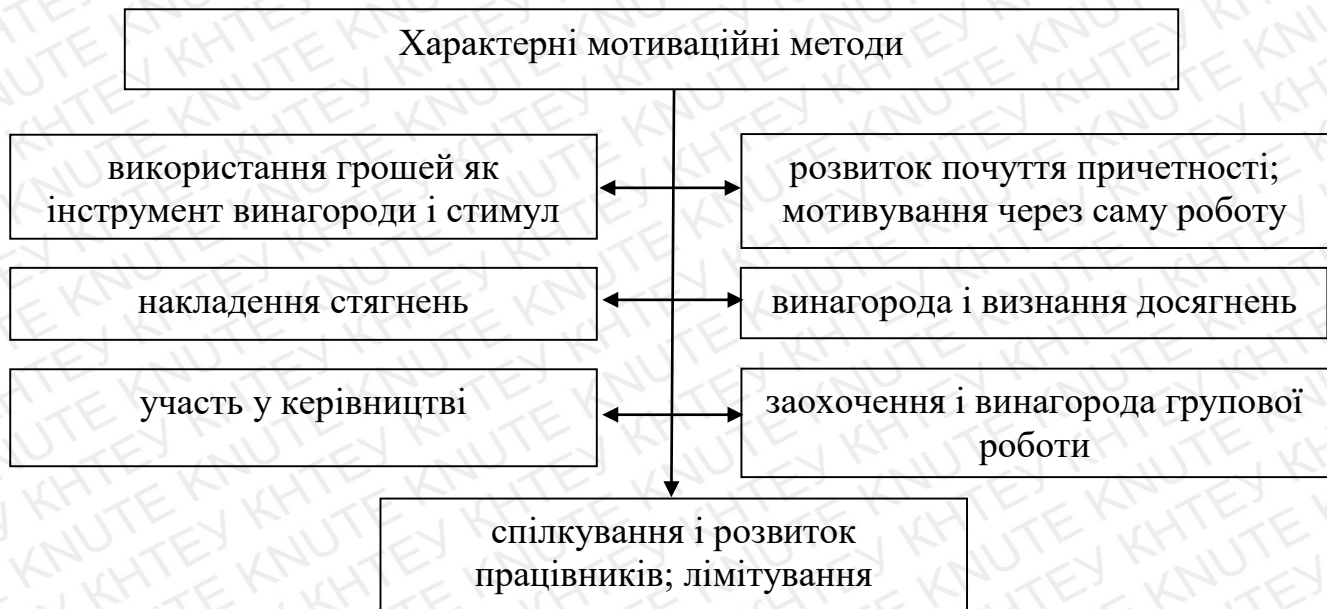


Рис. 1.6. Види характерних мотиваційних методів

Джерело: [58, с. 74]

Підвищення заробітної плати не призводить автоматично до підвищення ефективності та продуктивності праці, хоча нестача грошей чи затримка виплати зарплати однозначно спричиняють зростання невдоволення, напруженості й зниження результатів праці. Винятком служать ситуації, коли внутрішній потяг до роботи у працівника превалює над фінансовими міркуваннями. Щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор, варто платити конкурентну зарплату для залучення й утримання фахівців, щоб нагорода відповідала реальним зусиллям працівника.

Працівник повинен бути впевнений, що його зусилля будуть заохочені відповідною нагородою. Відсутність інформації про результати власної роботи також позначається негативно. Більшість людей хоче знати, яких результатів вони досягають своєю роботою. Керівництву необхідно розуміти, що саме змушує людей працювати, чого вони потребують і чому вибирають той чи інший спосіб дій [58, с. 74].

Значний вплив на силу та стійкість мотиву здійснює успіх та невдача в діяльності людини. У випадку тривалих невдач у людини може виникнути бажання

залишити цю діяльність, відбувається заміна цілей чи відмова від них; реакція може бути й агресивною – людина у своїх невдачах намагається звинуватити інших людей. Однак регулярно повторюваний успіх може сформувати в людини підвищену самооцінку. Оцінювання успіху-невдачі в кожній людині завжди суб'єктивне. Крім того, переживання «успіх-неуспіх» виникає тільки в тих випадках, коли людина приписує собі отриманий результат.

Соціально-психологічний клімат значно впливає на ставлення людини до виконуваної нею роботи, на силу мотиву. Особливий вплив справляє і цікавий зміст діяльності, що може приваблювати людину особливостями самого процесу її здійснення, важливістю кінцевого результату, складністю розв'язуваного завдання. Зворотний ефект викликає проста й одноманітна робота.

Таким чином, процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої та внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього промислового підприємства, так і окремих працівників. Отже, формування системи мотивації персоналу є важливою частиною системи управління персоналом та менеджменту загалом. На кожному підприємстві формується і використовується власна система мотивації, яка відображає корпоративну культуру, цілі підприємства, умови діяльності підприємства, а обґрунтована система мотивації є одним з основних факторів конкурентоспроможності, що дає змогу стимулювати, розвивати персонал, підвищувати ефективність його діяльності та на основі цього досягати поставлених перед підприємством цілей.

1.3. Стимулювання персоналу як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу

Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки [24, с. 19].

У західній та вітчизняній літературі значна увага приділена дослідженню окремих проблем мотивації персоналу, зокрема, Річард Л. Дафт наголошує, що працівники, не маючи мотивації до праці, виконують мінімальний обсяг робочих завдань, що негативно відображається на якості продуктів чи послуг [10].

Річард Л. Дафт вважає, що мотивація – це сили, що існують всередині або поза людиною, які збуджують у ній ентузіазм і наполегливість у виконанні певних дій [10].

С. Занюк надає схоже визначення, за яким мотивація – це сукупність спонукаючих чинників, які викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності [11, с. 4].

О. Бугуцький вважає, що мотивація являє собою перш за все прагнення певної людини до конкретної дії, в якій вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї і здійснити самостійно [4, с. 78].

О. Потеряхін виділив помилки, що виникають при неврахуванні значення лояльності персоналу до фірми, самоусуненні керівника чи копіюванні чужої системи мотивації персоналу [45].

А. Чухно під мотивацією розуміє сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [59].

Топалов С.А. вважає, що мотивацією праці є бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність, оскільки мотивацією є довготерміновий вплив

на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу, вона має складну структуру і вимагає дотримання ряду вимог. Автор надає таке визначення: «мотивація – це складний процес, який потребує вивчення потреб та побажань як колективу, так і окремих працівників, розробки системи мотивів, оцінок результативності та системи винагород» [54, с. 116].

Криворотько І.О. стверджує, що мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; у загальному розумінні, це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності і на дають їй цілеспрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей [25, с. 151].

Здійснюючи аналіз думок різних вчених в даній галузі, можна зробити висновок про те, що під мотивацією персоналу слід розуміти організаційно-економічний механізм, який поєднує як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на особистість, визначаючи її поведінку щодо досягнення особистісних цілей і цілей організації.

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у багатьох значеннях і виявах. Насамперед звернімо увагу на таке. Мотивація може бути подана передусім як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді мотивація (у першому її значенні) – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас мотивацію правомірно розглядати (друге її значення) як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це – процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника

й спрямувати її на організаційний розвиток. У зв'язку з цим мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності. Зазначимо, що ці процеси взаємозв'язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку – одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо).

Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом [24, с. 20].

Мотивацію покладено в основу взаємовідносин між працівником та керівництвом підприємства. Мотивація ж виступає як об'єднуючий елемент у даних відносинах обміну. Виходячи з вищесказаного, можна розглядати мотивацію як механізм обміну цінностями між керівництвом підприємства та працівником для досягнення цілей розвитку (рис. 1.7).

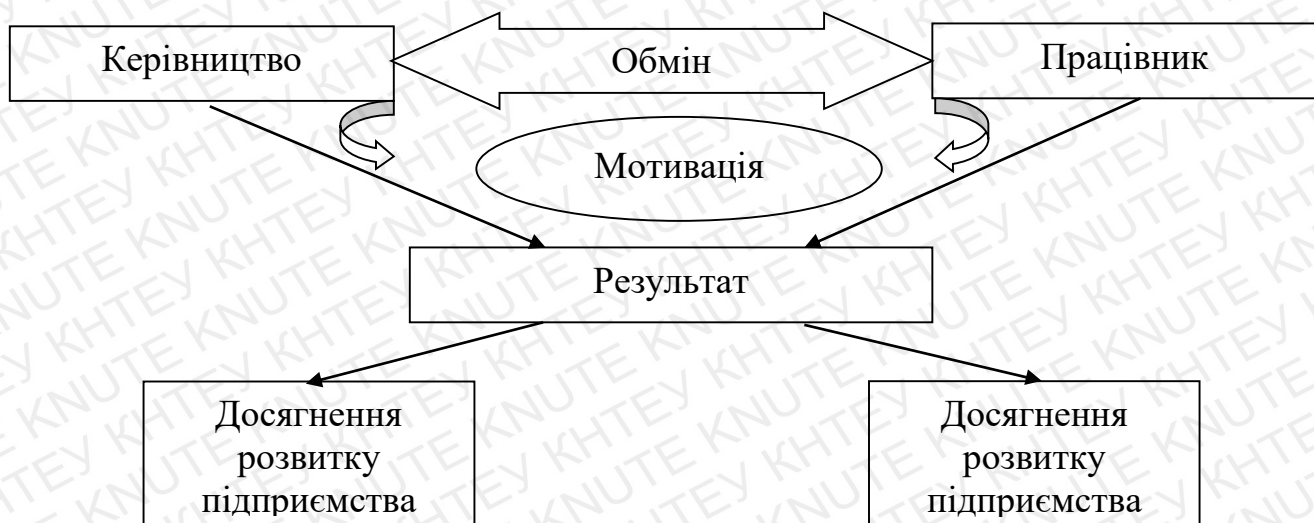


Рис. 1.7. Мотивація як обмін цінностями між керівництвом підприємства та працівником

Джерело: [24, с. 20]

Пропонована цінність може стати для працівника мотивом, а може ним і не стати. Це визначається потребами конкретної людини, оцінкою корисності пропонованої цінності особисто для себе та розміру зусиль для отримання цінності.

Сучасне управління організацією будується таким чином, щоб в найбільшій мірі враховувати інтереси співробітників. Причому, чим більш довготривалі цілі переслідує підприємство, тим більше вони конвертують з цілями працівників [56, с. 188].

В науці існують класичні теорії мотивації (ієрархічна теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Макклелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесуальна теорія Портера-Лоулера), а також їх компіляційні клони (теорія «ERG» К. Альдерфера, концепція партисипативного управління), автори яких зробили спробу систематизувати базові мотиви та потреби працівників. Відповідно до визначених груп потреб та мотивів на практиці зазвичай реалізуються наступні форми мотивації праці (рис. 1.8).

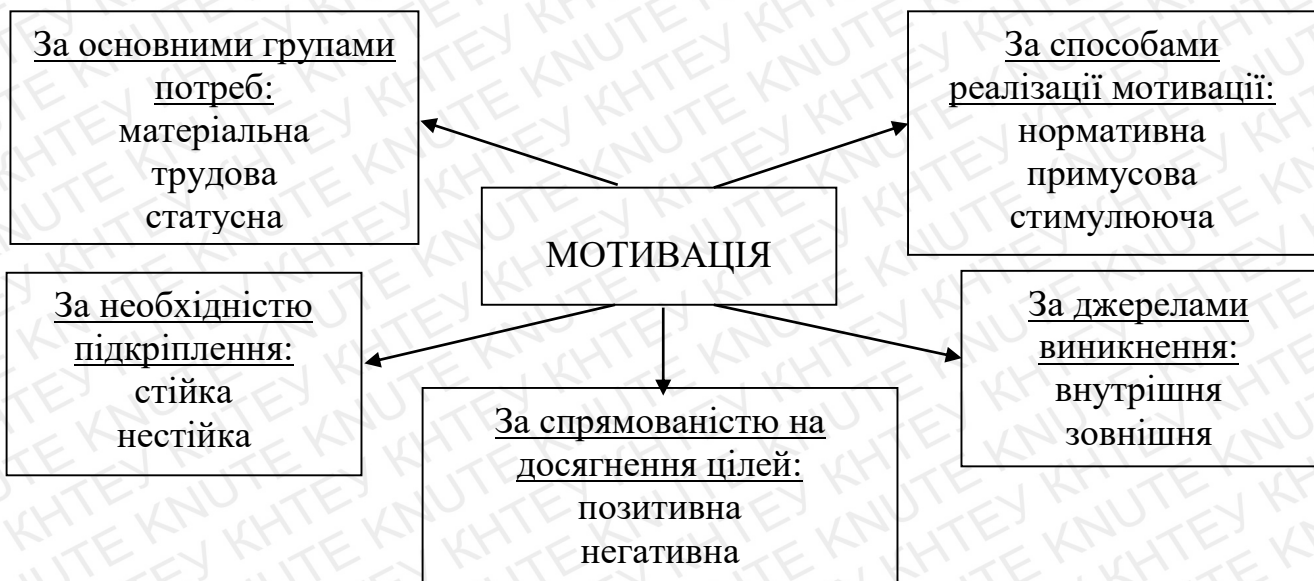


Рис. 1.8. Класифікація мотивації

Джерело: [52, с. 169]

Кожний із зазначених типів мотивації реалізується на практиці, має свої переваги та недоліки, характеризується більш високим чи низьким рівнем ефективності та рентабельності. Однак, кожний з них є однобічним та фрагментарним. На сьогодні відсутнім є комплексний підхід до мотивації працівників, відповідно до якого були б розроблені рекомендації щодо того, яким чином здійснювати мотивацію кожного окремого працівника в певний період часу за певних умов з метою виконання конкретного завдання чи вирішення конкретної проблеми. Саме тому на практиці керівництву підприємства простіше мотивувати працівників, використовуючи такі форми мотивації, які довели свою результативність та ефективність в минулому.

Психологи вивчають мотиви діяльності у взаємозв'язку з особистістю суб'єкта, а спеціалісти по менеджменту – створенням сприятливого зовнішнього середовища для прояву мотивів, що сприяють ефективній діяльності [56, с. 85].

Внутрішні мотиви – це внутрішні спонукальні сили людини. Для людей, зайнятих на підприємстві, внутрішнім мотивом може бути цікава робота, що приносить задоволення; потяг до творчості, винахідництва, раціоналізаторства; можливість самореалізації; відповідальність; взаємини в колективі.

Зовнішні мотиви – це умови, що створює керівництво організації для прояву мотивів працівників, що сприяє ефективній їх діяльності. До зовнішніх факторів мотивації відносять кар'єрне зростання, різні заохочення, премії, підвищення заробітної плати та інше.

Наука виокремлює чотири основні групи мотивів трудової діяльності: матеріальні, духовні, соціальні, виробничо-побутові [57, с. 117].

Сутність матеріального стимулювання праці в узагальненому вигляді показано на рис. 1.9.

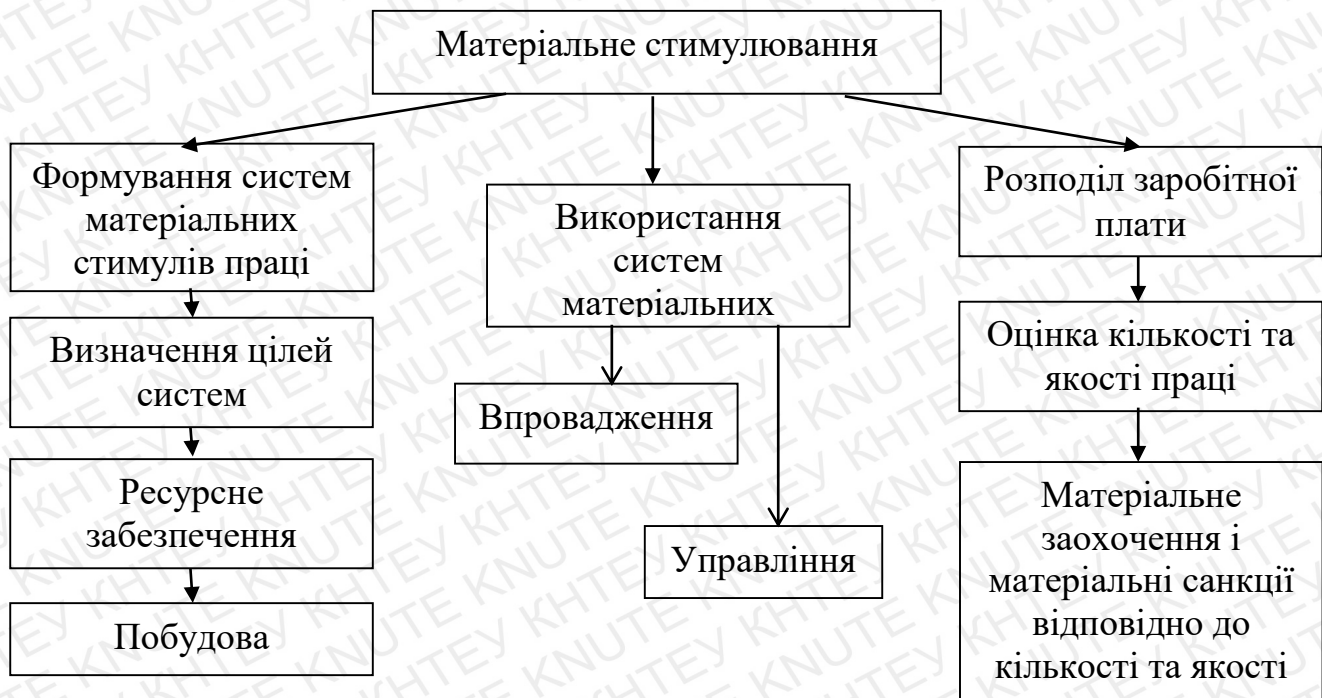


Рис. 1.9. Зміст матеріального стимулювання праці

Моральне стимулювання є найрозвиненішою підсистемою духовного стимулювання праці, яке ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини. Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу, будучи інформаційним процесом, у якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт керування; приймачем – об'єкт стимулювання, працівник і колектив, каналом зв'язку – засоби передачі інформації. Саме тому чим точніше передається така інформація, тим краще система виконує свою функцію.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як однієї з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови праці середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором та наслідком певного виробництва праці і його ефективності.

Підвищення кваліфікації та розвитку персоналу сприяє виникненню

самостимулювання та самоорганізації. У зв'язку з цим на кожному підприємстві актуальним є створення ефективної системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу та управління знаннями. На деяких підприємствах в Україні вже існує система управління знаннями, і найчастіше вона реалізує такі функції, як управління інтелектуальним капіталом (авторськими правами, патентами, ліцензіями тощо); формалізація та зберігання знань, поширення наявної в компанії інформації і реальних знань; створення робочого клімату для поширення та передачі знань; координація та контроль знань, розвиток внутрішньофірмового навчання. Оскільки, знання оновлюючись та розширюючись, дозволяють досягти підприємствам підйому на нові рівні розвитку, але для забезпечення цього необхідно комплексно та системно підходити до використання інформаційних технологій, організаційної структури, бізнес-процесів, організаційної культури. Слід підкреслити, що знання в системі управління персоналом, є основою механізмів пам'яті, які впливають на ефективність функціонування другого контуру зворотного зв'язку.

Мотивацію можна розглядати як процес. Мотиваційний процес має циклічний характер і складається з шести етапів (рис. 1.10). Виокремлення наведених етапів мотиваційного процесу, звичайно, умовне, оскільки в реальному житті немає чіткого розмежування етапів і немає відокремлених мотиваційних процесів. Проте наведена модель корисна для з'ясування процесу розгортання мотивації та змісту основних етапів.



Рис. 1.10. Модель мотиваційного процесу

Джерело: [24, с. 20]

Перший етап – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в чомусь. Це відчуття створює певний дискомфорт і потребує його усунення.

Другий етап – пошук засобів задоволення потреби. Наявність потреби викликає певну реакцію людини. Люди по-різному, як уже зазначалося, можуть реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб. Утім настає момент, коли обов'язково треба щось зробити, здійснити, вжити необхідних заходів задля усунення дискомфорту, спричиненого невдоволеною потребою.

Третій етап – пошук та аналіз інформації, зважування власних можливостей,

аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод. На цьому етапі людина визначає реалістичність (досяжність) одержання необхідних засобів задоволення потреби з огляду на власні можливості (компетентність, наявність часу тощо) та зовнішні умови (наявність необхідних ресурсів, схвалення керівником, ставлення колег, корпоративні норми тощо).

Четвертий етап – визначення напрямів дій. Людина визначає, яке благо їй потрібно одержати й що, відповідно, для цього потрібно зробити для задоволення потреби. На цьому етапі людина зважає такі основні моменти:

- що я здобуду після задоволення потреби?
- що я маю зробити, щоб одержати те, чого бажаю?
- наскільки досягне те, чого я бажаю?
- якою мірою те, що я можу одержати, дасть змогу задовольнити потребу?

П'ятий етап – виконання конкретних дій. На цьому етапі людина докладас зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей і задовольнити потребу.

Шостий етап – одержання винагороди за дії. Після того як людина доклала певних зусиль, виконала дії, вона одержує блага, які дадуть змогу задовольнити потребу. Одержана винагорода дає можливість або безпосередньо задовольнити потребу, або обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цьому етапі людина визначає, наскільки одержана винагорода збігається з очікуваною, наскільки вона справедлива та цінна для людини, якою мірою дозволяє задовольнити потребу. Залежно від цього мотивація людини або послаблюється, або залишається на такому самому рівні, або посилюється [24, с. 24].

Отже, мотивація персоналу на підприємстві є складним, відносно стійким процесом, обумовленим певними особистісними характеристиками людини, а також певною необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам у процесі діяльності. Вона є сукупністю внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до праці, зумовлюють поведінку, форму діяльності, надають спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

Мотиваційний менеджмент являє собою керування, у якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної й професійної діяльності людини. Він включає в себе організацію виробничого процесу, що спрямований на узгоджену взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівництва до підлеглих.

Формування системи мотиваційного менеджменту спрямоване на: збереження зайнятості персоналу; справедливий розподіл доходів та зростання преміальної частини оплати праці; створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників; забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працівників; створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку. Головну роль у формуванні мотиваційного менеджменту на підприємстві відіграють керівники структурних підрозділів.

В основу взаємовідносин між працівником та керівництвом підприємства покладено мотивацію. Мотиваційний процес має циклічний характер і складається з шести етапів: виникнення потреби; пошук засобів задоволення потреби; пошук та аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод; визначення напрямів дій; виконання конкретних дій; одержання винагороди за дії.

РОЗДІЛ 2

Дослідження мотиваційного механізму управління персоналом готелю

«Україна», м. Київ

2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Практичні аспекти випускної кваліфікаційної роботи досліджувалися на матеріалах Державного підприємства «Готель «Україна». Адреса: м. Київ, Печерський р-н, вул. Інституцька, 4. Сайт: <https://ukraine-hotel.kiev.ua/documents/>

Сфера діяльності: надання готельних та ресторанних послуг.

Організаційно-правова форма – державне підприємство. При цьому, ДП «Готель «Україна» не відноситься до підприємств, які фінансуються (утримуються) за рахунок коштів державного та/або місцевого бюджету.

Місія готелю «Україна» полягає у досягненні високого рівня обслуговування, сервісу; задоволення потреб споживачів у наданні головних та додаткових послуг; впровадження гнучкої цінової політики, розрахованої на середнього споживача.

Мета готелю - створення затишної й комфортної атмосфери для перебування в готелі, удосконалення надання послуг відповідності до стандартів.

Готель «Україна» є готельно-ресторанним комплексом, оскільки окрім місць розміщення він ще має ресторан.

До послуг гостей 361 номер європейського рівня наступних категорій: «Стандарт», «Економ», «Стандарт сімейний», «Люкс», «Бізнес-люкс», «Дуплекс» та «Представницький люкс», 6 конференц-зали на 300 місць, кімната переговорів на 20 місць, сніданки за системою «шведський стіл», послуги сауни, Бізнес-Центр, Wi-Fi, послуги салону краси. У вартість номера входить: проживання, сніданок «шведський стіл», Wi-Fi, податки (крім туристичного збору). З 1 лютого 2019 р. рішенням місцевої ради встановлено ставку туристичного збору у розмірі 0,5% - для резидентів (внутрішній туризм) та 5% - для нерезидентів (в'їзний туризм) від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного року для однієї особи за

кожну добу тимчасового розміщення в готелі. Загальний метод подання структури готелю - це організаційна схема, тобто схема відносин підрозділів, де показано розташування кожної служби і посади в загальній організації готелю та розподіл повноважень і обов'язків (рис. 2.1).

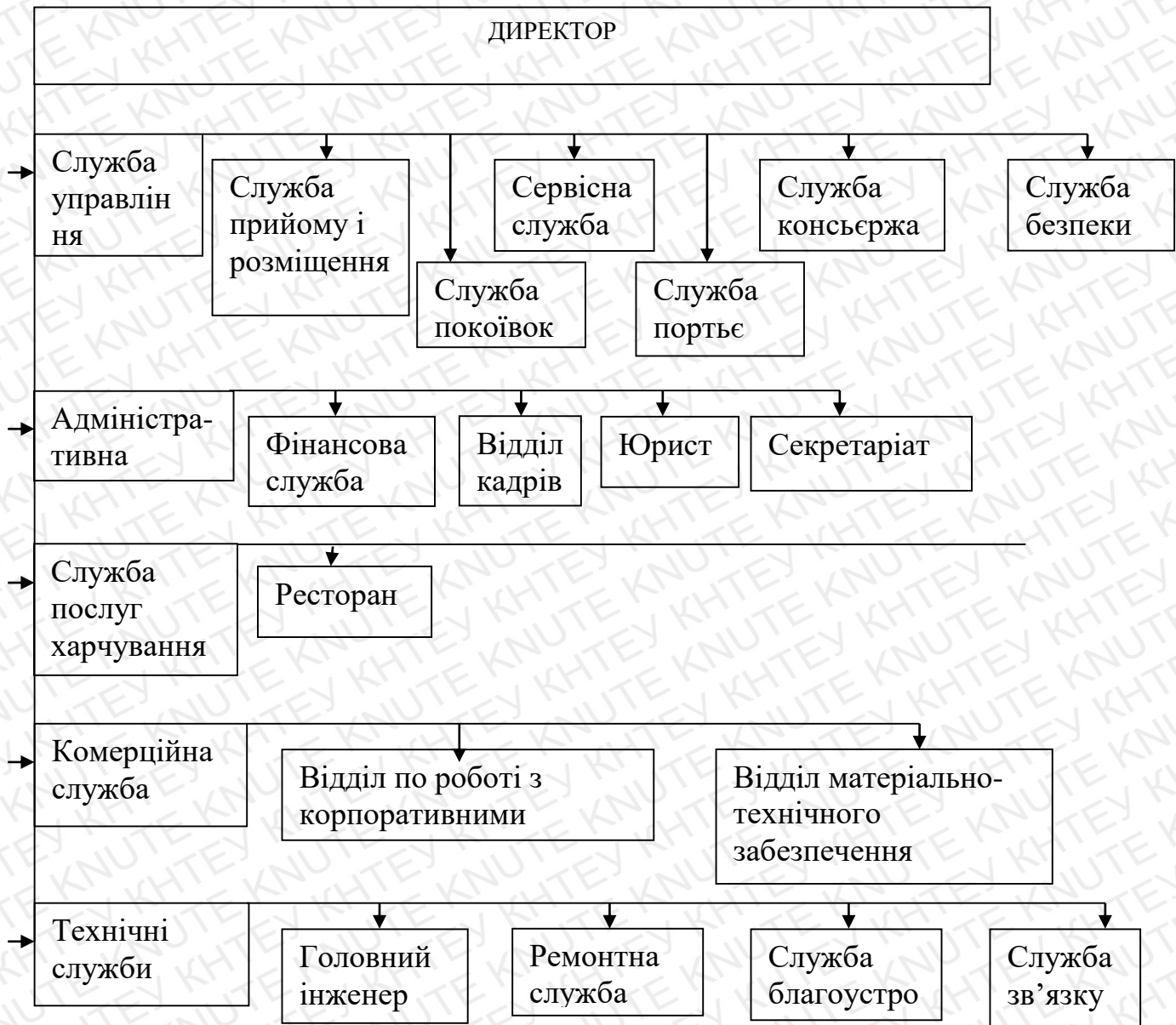


Рис. 2.1. Організаційна структура управління Готелем «Україна»

Згідно сертифікату відповідності, послуги готелю відповідають категорії чотири зірки. Результати аналізу показників експлуатаційної діяльності готелю

«Україна» узагальнені в табл. 2.1.

Протягом 2017-2019 років готель пропонував 361 номер різних категорій. Показники завантаження на 2019 рік досить невтішні. При незмінній пропускній спроможності готелю, в 2019 році коефіцієнт завантаження зменшився на 15,00%. При цьому, у загальному часі перебування приїжджих доля іноземців в 2019 році зменшилась до 15,52%.

Таблиця 2.1

Аналіз показників експлуатаційної діяльності готелю «Україна» в 2017-2019 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення ланцюгове			
		2017	2018	2019	абсолютне		темп приросту, %	
					2018	2019	2018	2019
1	Кількість номерів	361	361	361	0	0	0	0
2	Місткість, місць	743	743	743	0	0	0	0
3	Обслуговано приїжджих, осіб	54239	59440	50524	5201	-8916	9,59	-15,00
4	З них іноземців, осіб	6024	6214	5227	190	-987	3,15	-15,88
5	Загальний час перебування приїжджих, людино-днів	16271 7	17832 0	20209 6	1560 3	2377 6	9,59	13,33
6	З них іноземців, людино-днів	30120	31070	31362	950	292	3,15	0,94
7	Можлива пропускна спроможність, людино-днів	27119 5	27119 5	27119 5	0	0	0,00	0,00
8	Коефіцієнт завантаження, %	20,00	21,92	18,63	1,92	-3,29	9,59	-15,00
9	Коефіцієнт завантаження іноземцями, %	2,22	2,29	1,93	0,07	-0,36	3,15	-15,88
10	Доля іноземців у загальному часі перебування приїжджих, %	18,51	17,42	15,52	-1,09	-1,91	-5,87	-10,94

В готелі «Україна» вищим щаблем управління можна вважати директора та його заступника. Начальників функціональних підрозділів можна поставити на середній щабель управління, а працівників, що безпосередньо контактують з гостями та беруть участь у технологічному процесі надання послуг, можна віднести на низовий щабель управління.

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов'язків тих чи інших працівників. Працівники низового щаблю управління приймають рішення у відповідності зі стандартами, що прописані в посадових інструкціях, а коли виникає необхідність відхилення від стандартів чи конфліктна ситуація, звертаються до менеджерів середньої ланки.

Середній щабель управління несе відповідальність за рішення працівників низового щаблю, в своїх рішеннях керуючись цілями готелю та намагаючись забезпечити відповідний рівень якості послуг.

В готелі є певні норми щодо роботи підрозділів та обов'язків їх працівників. До функцій служби бронювання відносять: прийом заявок і їхня обробка; складання необхідної документації: графіків заїзду щоденно; обробка заявок, кожна заявка повинна містити наступну інформацію: дату і час заїзду, дату і час від'їзду, кількість гостей, категорію номера, ціну, прізвище того, хто буде оплачувати рахунок (чи назва фірми), вид оплати.

Форми реалізації функцій менеджменту готелю «Україна» узагальнені в табл.

2.2.

Таблиця 2.2

Форми реалізації функцій менеджменту готелю «Україна»

Функція	Підрозділ, відповідальні за функції	Зміст роботи
Загальне управління готелем	Директор, заступник директора, головний бухгалтер, головний інженер	Складання стратегічних планів розвитку готелю, контроль роботи структурних підрозділів
Управління виробничою діяльністю	Господарська служба, інженерно-технічна служба, бухгалтерія, служба прийому та розміщення, служба бронювання, служба по роботі з персоналом	Організація поточної діяльності підрозділів, забезпечення необхідного рівня сервісу
Управління безпекою	Служба безпеки	Організація безпеки та контролю збереження матеріально-технічної бази готелю
Управління логістикою	Господарська служба	Контроль постачання ресурсів та забезпечення ефективного їх розподілу
Управління маркетингом	Служба маркетингу	Укладання договорів, рекламна діяльність, просування послуг
Управління фінансами, облік і аналіз господарської діяльності	Бухгалтерія	Складання планів та звітів, про господарську діяльність готелю
Автоматизація інформаційного забезпечення	Інженерно-технічна служба	Контроль якості програмного забезпечення, інженерна підтримка підрозділів

Службу прийому та розміщення можна вважати тією, з якою гість контактує більше за все. До найважливіших функцій служби прийому відноситься вітання гостей і виконання необхідних формальностей при його розміщенні. До функцій служби прийому і розрахункової частини відносяться також розподіл номерів і облік вільних місць у готелі, виписка рахунків. До прибуття гостей служба прийому одержує зі

служби бронювання оброблені заявки, відповідно до яких складає карту руху номерного фонду, що допомагає вести облік вільних місць у готелі. Одна з функцій служби прийому – ведення картотеки гостей. Основним обов'язком покоївок є прибирання номерів, незалежно від того, зайняті вони чи вільні. Прибирання номерів буває щоденним; після виїзду проживаючого; генеральним. Щодня покоївка виконує поточне і проміжне прибирання номерів. Графік роботи складається керівником відділу як мінімум на тиждень уперед.

Аналіз динаміки та структури доходів Готелю «Україна» за видами діяльності за 2017-2019 рр. узагальнено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів Готель «Україна» за видами діяльності за 2017-2019 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення ланцюгове			
		2017	2018	2019	абсолютне		темп приросту, %	
					2018	2019	2018	2019
1	Обсяг наданих послуг	11646 0	14887 2	14212 8	3241 2	- 6744	27,83	-4,53
2	По основному виду діяльності	66960	92896	89256	2593 6	- 3640	38,73	-3,92
3	Харчування	9382	10570	9096	1188	- 1474	12,66	-13,94
3	Від додаткових видів послуг	40118	45406	43775	5288	- 1631	13,18	-3,59

Дані таблиці показують, що найбільшу питому вагу протягом 2017-2019 років займає чистий дохід по основному виду діяльності. Доходи від харчування та від додаткових послуг у 2019 році склали 6,4 % та 30,8 % відповідно.

Таблиця 2.4

Структура доходів Готель «Україна» за видами діяльності за 2017-2019 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2017	2018	2019	2018	2019
1	Обсяг наданих послуг	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
2	По основному виду діяльності	57,50	62,40	62,80	4,90	0,40
3	Харчування	8,06	7,10	6,40	-0,96	-0,70
3	Від додаткових видів послуг	34,45	30,50	30,80	-3,95	0,30

Отже, найбільшу питому вагу протягом 2017-2019 років займає дохід по основному виду діяльності, рівень якого зростав з 57,50% в 2017 р. до 62,80% в 2019 р. Чистий дохід від надання послуг харчування скоротився на 0,7 відсоткових пунктів, а від додаткових видів послуг – збільшився на 0,3 відсоткових пунктів. Загалом доходи готелю зменшились у 2019 р. на 6744 тис. грн. або на 4,53%.

2.2. Аналіз діючої системи управління персоналом готелю

Головний потенціал готелю полягає в кадрах. Дослідження структури персоналу готелю «Україна» розпочнемо із структури персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура персоналу «Україна» у 2017-2019 рр.

№ з/п	Працівники відповідного відділу	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
					2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
1	Генеральний директор	1	1	1	0	0
2	Заступник директора	1	1	1	0	0
3	Працівники бухгалтерії	6	6	6	0	0
4	Секретар-референт	1	1	1	0	0

Продовження таблиці 2.5

5	Юридичний відділ	2	2	2	0	0
6	Працівники фінансово-аналітичного відділу	10	8	8	-2	0
7	Працівники відділу прийому та обслуговування гостей	62	61	66	-1	5
8	Персонал відділу матеріально-технічного забезпечення	21	20	22	-1	2
9	Персонал відділу управління та розвитку персоналу	8	7	7	-1	0
10	Працівники служби управління номерним фондом	85	89	92	4	3
11	Допоміжний персонал	44	45	45	1	0
12	Всього	241	241	251	0	10
Питома вага окремих груп персоналу в загальній чисельності працівників туристичного підприємства		2017	2018	2019	2018	2019
13	Частка працівників фінансово-аналітичного відділу	4,15	3,32	3,19	-0,83	-0,13
14	Частка працівників відділу прийому та обслуговування гостей готелю	25,73	25,31	26,29	-0,41	0,98
15	Частка працівників відділу матеріально-технічного забезпечення	8,71	8,30	8,76	-0,41	0,47
16	Частка працівників відділу управління та розвитку персоналу	3,32	2,90	2,79	-0,41	-0,12
17	Частка працівників служби управління номерним фондом	35,27	36,93	36,65	1,66	-0,28

Як видно з табл. 2.5 в структурі персоналу готелю «Україна» найбільшу питому

вагу протягом 2017-2019 років займають працівники служби управління номерним фондом, котрий безпосередньо займається обслуговуванням клієнтів. Їх частка в 2019 р. скоротилася на 0,28 пунктів в структурі до рівня 36,65% від загальної чисельності працівників готелю. Другою за вагомістю є частка працівників відділу прийому та обслуговування гостей готелю, яка в 2019 році становила 26,29%, що на 0,98 відсоткових пунктів більше за 2018 рік. В загальному обсязі персонал готелю в 2019 році проти 2018 року збільшився на 10 осіб.

Доцільним є розгляд складу трудових ресурсів, в залежності від віку працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Склад персоналу готелю «Україна» в залежності від віку працівників в 2019 р.

Категорія працівників	Вік працівників, років			
	17-25	25-35	35-50	більше 50
Керівники	0	3	3	3
Спеціалісти	22	29	16	12
Виробничий персонал	46	59	44	14

Виходячи з даних таблиці, маємо дані, що третина керівного складу підприємства старше 50 років. Більшість наймолодших працівників залучені в виробничому персоналі готелю.

Продовжуючи дослідження структури та динаміки персоналу готелю «Україна» розглянемо структуру персоналу готелю за ознакою – освіта. Дані щодо рівня освіти працівників готелю представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура персоналу готелю «Україна» за рівнем освіти
впродовж 2017-2019 рр.

№ з/п	Працівники відповідного відділу	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
					2018	2019
1	Середня освіта	54	41	41	-13	0
2	Персонал з середньою спеціальною освітою	62	63	65	1	2
3	Персонал з вищою освітою	58	64	68	6	4
4	Персонал з неповною вищою освітою	67	73	77	6	4
5	Середньоспискова чисельність персоналу	241	241	251	0	10
6	Питома вага персоналу з середньою освітою, %	22,34	17,13	16,22	-5,21	-0,91
7	Питома вага персоналу з середньою спеціальною освітою, %	25,53	25,97	26,09	0,44	0,12
8	Питома вага персоналу з вищою освітою, %	23,94	26,52	27,11	2,58	0,59
9	Питома вага персоналу з неповною вищою освітою, %	28,19	30,39	30,58	2,2	0,19

Отже, протягом 2017-2019 рр. відбувається зростання чисельності персоналу готелю, який має вищу освіту. Якщо в 2017 р. його частка становила 23,94%, то в 2019 р. кількість такого персоналу зросла і становила 27,11% від загальної чисельності працівників готелю. Також спостерігається зростання чисельності персоналу, котрий має незакінчену вищу освіту. Його частка впродовж усього досліджуваного періоду є найбільшою, відповідно 28,19% та 30,58%.

Подібні дані свідчать про зростання освітнього рівня працівників готелю «Україна», що слід розцінювати як позитивну тенденцію в діяльності готелю.

2.3. Дослідження ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю

В Готелі «Україна» використовуються дві системи стимулювання співробітників. Нематеріальне стимулювання представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Нематеріальне стимулювання персоналу Готелю «Україна»

Моральна мотивація надихає персонал на досягнення високих результатів протягом тривалого часу та сприяє максимальному розкриттю та реалізації їхнього потенціалу. Вона є важливою складовою для всіх категорій працівників Готелю «Україна».

За даними відділу кадрів Готелю «Україна», за 2019 рік для працівників готелю

застосовувалися такі види морального заохочення: похвала з боку керівництва (отримали 35,06% співробітників), цінні подарунки – 9,16%, підвищення посади – 11,16%, 32,27% колективу мали інші види заохочення, не заохочувалися лише 12,35% опитаних (рис. 2.3).

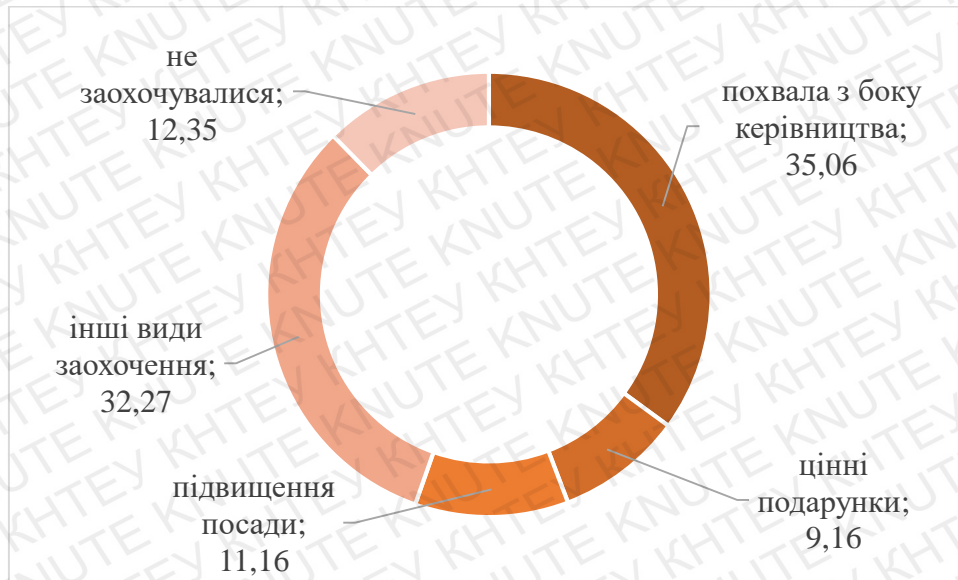


Рис. 2.3. Види морального заохочення, які застосовуються в Готелі «Україна» в 2019р., %

Джерело: складено за даними відділу кадрів готелю (додаток Г)

Також в процесі дослідження ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю було з'ясовано, що в готелі не використовуються, але працівники хотіли б, щоб це було реалізовано, такі інструменти нематеріальної мотивації: дошка пошани; конкурси на звання кращого працівника; корпоративні заходи; організація навчання (тренінги, семінари, стажування).

Поряд з нематеріальними стимулами величезну роль відіграє матеріальне стимулювання. Керівництво Готелю «Україна» розробило систему грошових заохочень, надбавок до заробітної плати, премій. Це стимулює трудову діяльність і сприяє підвищенню прибутку готелю (рис. 2.4).

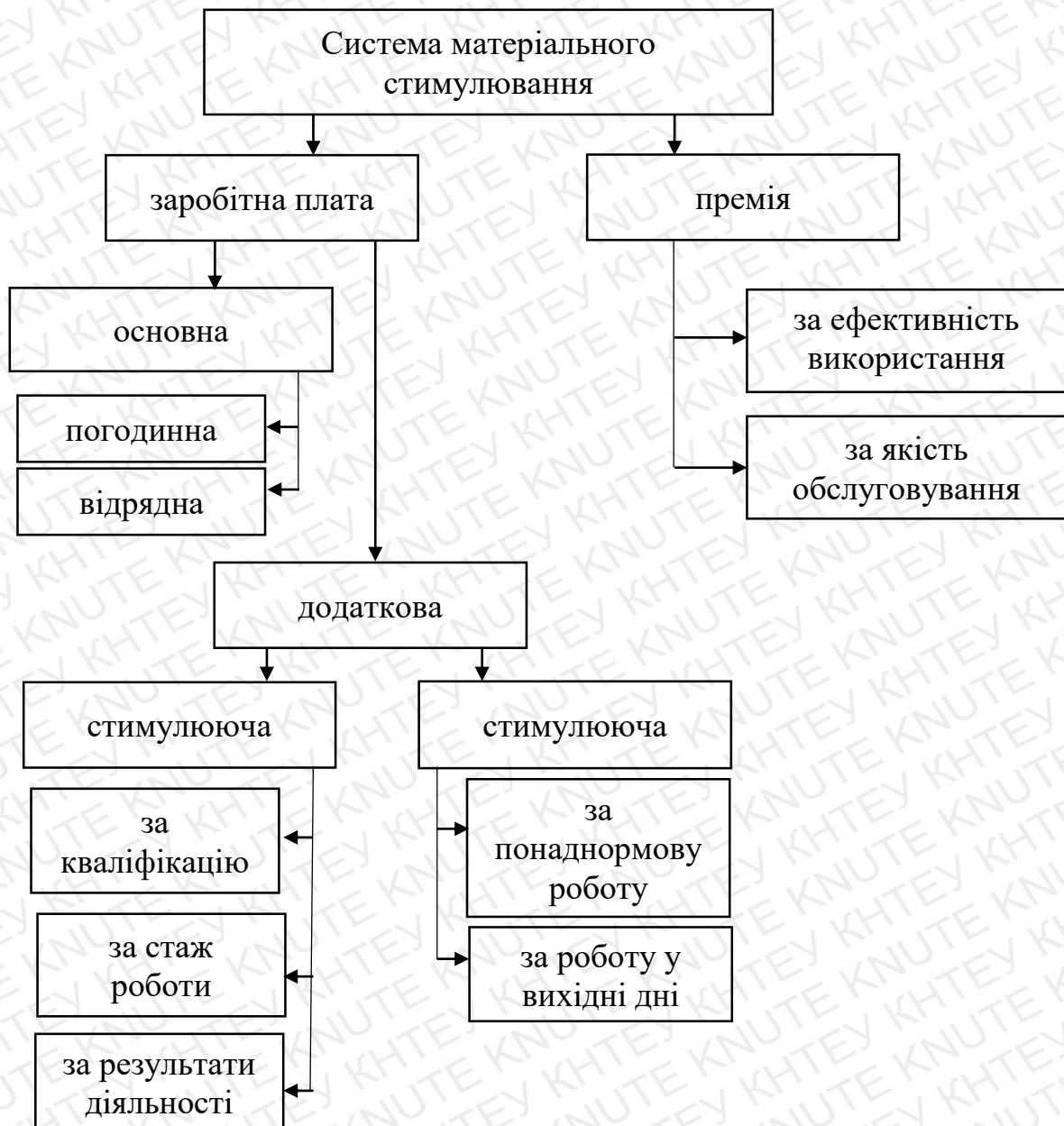


Рис. 2.4. Система матеріального стимулювання персоналу Готелю «Україна»

В якості основних методів управління в Готелі «Україна» виступає система заробітної плати і преміювання. Керівництво готелю розробило систему грошових заохочень, надбавок до заробітної плати. Заробітна плата співробітників складається з декількох частин. Співробітникам видається опис його посадових обов'язків і їхньої

оплати, також вказуються бонуси, доплати за швидкість, кількість обслужених гостей і високий рівень якості виконання роботи.

Заробітна плата співробітників впливає на їхню мотивацію до праці, отже, вона є одним із інструментів впливу на ефективність праці працівника.

Оплата праці співробітника безпосередньо пов'язана із результатами діяльності в сфері його відповідальності або з результатами діяльності всього готелю.

Матеріальна винагорода стає мотивуючим чинником в тих випадках, коли працівники надають заробітній платі велике значення і коли чітко простежується зв'язок між заробітною платою і результативністю роботи, тобто збільшення продуктивності повинно приводити до збільшення заробітної плати.

Аналізуючи методи мотивації персоналу в Готелі «Україна», необхідно зазначити, що:

- 1) преміювання є потрібним для того, щоб зацікавити співробітників до успіху роботи готелю;
- 2) моральне стимулювання (подяка), його ціль полягає в тому, щоб сформувати у співробітника переконання, що він є цінним працівником.

В якості матеріального стимулювання в Готелі «Україна» застосовується система преміювання. Встановлено такі види виплат стимулюючого характеру: преміальні виплати за якість обслуговування; за ефективність використання знань; виплати за стаж безперервної роботи, вислугу років; надбавка за напруженість та особливі умови праці.

З метою вивчення та формування мотиваційного профілю співробітників Готелю «Україна» було застосовано тест мотиваційного профілю особистості Ш. Річі і П. Мартіна, який являє собою 12 мотивуючих чинників співробітника, які представляються у вигляді гістограми [46]. Дана методика дозволяє виявити потреби і прагнення працівника, тим самим отримавши уявлення про його мотиваційні чинники. За допомогою даного тесту можна виявити відносну цінність зазначених 12 мотиваторів.

Такими мотиваційними потребами співробітників готелю обрано [46]:

- 1 – потреба у високій заробітній платі і матеріальній винагороді, бажання мати роботу з хорошим набором пільг і надбавок;
- 2 – потреба в хороших умовах роботи комфортного навколишнього оточення;
- 3 – потреба в чіткому структуруванні роботи. Наявність зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності та встановлення правил виконання роботи;
- 4 – потреба в соціальних контактах, спілкуванні з широким колом людей, легка ступінь довіри, тісних зв'язків з колегами;
- 5 – потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини, довірливості; 6 – потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення і успіхи індивідуума;
- 7 – потреба ставити для себе сміливі складні цілі і досягати їх; це показник потреби слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим;
- 8 – потреба у прагненні керувати іншими;
- 9 – потреба в різноманітності; прагнення уникати рутини;
- 10 – потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим для нових ідей;
- 11 – потреба в самовдосконаленні, рості і розвитку як особистості;
- 12 – потреба у відчутті затребуваності в цікавій роботі.

В ході дослідження протестовано 37 співробітників готелю, які обіймають різні посади і працюють в різних підрозділах Готелю «Україна» і проаналізовано кожен профіль. В результаті аналізу виявлено, що більшість співробітників особливо чутливі до таких чинників, як: високий зарібок і матеріальне заохочення, цікава робота, структурування роботи, визнання, умови роботи, самовдосконалення.

На підставі отриманих мотиваційних профілів було складено узагальнений профіль співробітника готелю (рис. 2.5), і зроблено висновок про те, що вдосконалення системи мотивації персоналу в Готелі «Україна» є вкрай необхідним.

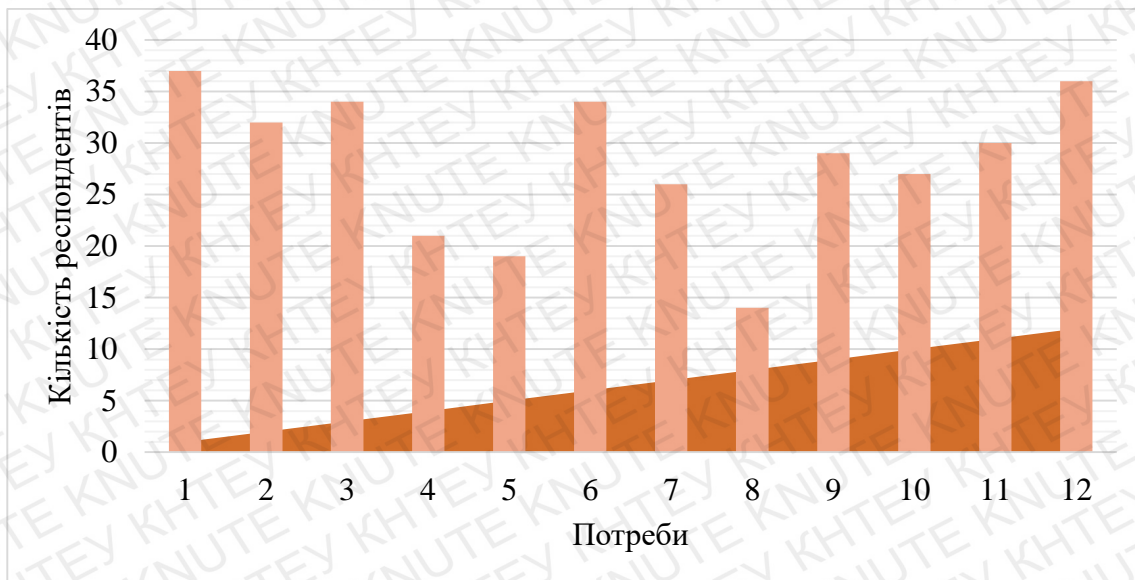


Рис. 2.5. Груповий мотиваційний профіль співробітників Готелю «Україна»

Між показниками мотивації і умовами праці існує взаємозв'язок, який сприяє мотивації персоналу. Для оцінки такого взаємозв'язку респондентам було запропоновано оцінити своє ставлення до роботи, проаналізувати наявність позитивних і негативних чинників, відповісти на питання про умови та характер праці, а також заповнити індивідуальні відомості.

Результати дослідження показали, що на характер, якість і зміст роботи значний вплив мають негативні психологічні фактори. Так, досить часто відчувають негативні психічні стани, такі як стрес, сильне стомлення або дратівливість 3,11% співробітники 1 групи (керівники і професіонали); 21,18% 2 групи (фахівці і робітники, технічні службовці і молодший обслуговуючий персонал), та 75,71% опитаного персоналу, який має прямі контакти із споживачами.

Спільними для всіх респондентів є такі негативні чинники, як збільшення тривалості робочого дня, тривала робота на комп'ютері і одноманітність виконуваних функцій. Крім того, для керівників і професіоналів негативно впливає такий чинник як висока ступінь відповідальності за прийняті рішення (це відзначили 26,14% з усіх опитаних керівників і професіоналів).

Дослідження також показало, що на мотивацію респондентів впливають наслідки професійних і особистих стресів, загроза втратити роботу, соціальна і правова незахищеність, зростаюча вартість життя. Зростання стомлення, психологічних зривів і емоційної напруженості співробітників викликає зростання їхньої захворюваності, збільшення кількості помилок і погіршення якості роботи.

Кожен співробітник Готелю «Україна» має свою ієрархію потреб, але можна виділити цінності, які є загальними для всієї досліджуваної групи. Наприклад, можливість реалізувати себе в Готелі «Україна» виявилася більш значущою стороною професійної діяльності, ніж прагнення виконувати високооплачувану роботу. Це говорить про те, що відсутність можливості задоволення потреб вищого рівня може сильно знижувати мотивацію персоналу.

За даними проведеного дослідження, задоволеними своєю роботою є 43,11% керівників і професіоналів, 9,73% фахівців і робітників, технічних службовців і молодшого обслуговуючого персоналу, і лише 6,44% персоналу, який має прямий контакт із споживачами. Слід зазначити, що 31,34% респондентів відзначають не повну реалізацію своїх здібностей (знань, умінь, навичок), оскільки використовують в роботі менше 50% свого потенціалу.

Крім цього, можна виділити наступні фактори, які негативно впливають на реалізацію здібностей респондентів: відсутність необхідності використовувати в повній мірі інтелектуальні здібності на роботі; відсутність зв'язку між розміром оплати праці, кваліфікацією і професіоналізмом; слабка моральна зацікавленість; низький оклад.

Аналіз задоволеності розміром заробітку показав, що не задоволені ним 47% керівників і професіоналів, 55% фахівців і робітників, технічних службовців і молодшого обслуговуючого персоналу, і 60% співробітників, які мають прямий контакт із споживачами. Причому як основну причину незадоволеності всі респонденти виділяють відсутність зв'язку між одержуваною винагородою і фактичними результатами праці

Висновки до розділу 2

Практичні аспекти випускної кваліфікаційної роботи досліджувалися на матеріалах Державного підприємства «Готель «Україна», яке не фінансується з бюджету, тобто перебуває на самофінансуванні. Протягом 2017-2019 років готель пропонував 361 номер різних категорій. Показники завантаження на 2019 рік досить невтішні. При незмінній пропускній спроможності готелю, в 2019 році коефіцієнт завантаження зменшився на 15,00%. При цьому, у загальному часі перебування приїжджих доля іноземців в 2019 році зменшилась до 15,52%. Найбільшу питому вагу протягом 2017-2019 років займає дохід по основному виду діяльності, рівень якого зростав з 57,50% в 2017 р. до 62,80% в 2019 р. Чистий дохід від надання послуг харчування скоротився на 0,7 відсоткових пунктів, а від додаткових видів послуг – збільшився на 0,3 відсоткових пунктів. Загалом доходи готелю зменшились у 2019 р. на 6744 тис. грн. або на 4,53%.

В структурі персоналу готелю «Україна» найбільшу питому вагу протягом 2017-2019 років займають працівники служби управління номерним фондом, котрий безпосередньо займається обслуговуванням клієнтів. Їх частка в 2019 р. скоротилася на 0,28 пунктів в структурі до рівня 36,65% від загальної чисельності працівників готелю. Другою за вагомістю є частка працівників відділу прийому та обслуговування гостей готелю, яка в 2019 році становила 26,29%, що на 0,98 відсоткових пунктів більше за 2018 рік. В загальному обсязі персонал готелю в 2019 році проти 2018 року збільшився на 10 осіб. Протягом 2017-2019 рр. відбувається зростання чисельності персоналу готелю, який має вищу освіту. Якщо в 2017 р. його частка становила 23,94%, то в 2019 р. кількість такого персоналу зросла і становила 27,11% від загальної чисельності працівників готелю. Також спостерігається зростання чисельності персоналу, котрий має незакінчену вищу освіту. Його частка впродовж усього досліджуваного періоду є найбільшою, відповідно 28,19% та 30,58%.

В Готелі «Україна» використовуються дві системи стимулювання

співробітників: нематеріальна та матеріальна. За даними відділу кадрів Готелю «Україна», за 2019 рік для працівників готелю застосовувалися такі види морального заохочення: похвала з боку керівництва (отримали 35,06% співробітників), цінні подарунки – 9,16%, підвищення посади – 11,16%, 32,27% колективу мали інші види заохочення, не заохочувалися лише 12,35% опитаних. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що для кожної групи співробітників необхідні свої способи мотивації і стимулювання. Більше того, важливим є індивідуальний підхід, який може бути забезпечений застосуванням системи нематеріальної мотивації, оскільки вона допоможе задовольнити потреби самореалізації, а також врахувати особливості профілю кожного співробітника. Крім того, управління мотивацією в Готелі «Україна» здійснюється недостатньо ефективно, але існують великі резерви для вдосконалення системи мотивації.

РОЗДІЛ 3

Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готелю

«Україна», м. Київ

3.1. Напрями удосконалення кадрової політики готелю

Мотивація персоналу та створення умов для його зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства постають головними завданнями сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку.

Якщо говорити про помилки в системі мотивації персоналу Готелю «Україна», необхідно зазначити, що вони виникають під час розробки і впровадження будь-якої системи мотивації у будь-якій компанії. Якби знати заздалегідь, яка система мотивації буде найбільш оптимальною для організації, можна було б уникнути всіх перешкод.

Мотивація персоналу повинна врахувати:

- основні базисні фізіологічні потреби (збудливість, потреба в екзогенних подразниках; потреби в підтримці гомеостазу та ін.);
- потреби в безпеці та захищеності;
- потреби в любові і прихильності;
- потреби в досягненнях;
- потреби в соціальному схваленні (кар'єра, соціальний статус).

Поліпшення системи мотивації із застосуванням ефективних науково обґрунтованих інструментів дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, виключаючи при цьому надлишкові матеріальні затрати з боку підприємства [9, с. 113].

Одним з найбільш «ударних» інструментів є залучення в процес розробки та підтримки системи всіх ієрархічних рівнів в компанії. На щастя, все рідше зустрічається думка про те, що за систему мотивації Готелю «Україна» повинен відповідати тільки менеджер з персоналу, однак все ще присутня плутанина, хто і що

має робити для забезпечення успішності системи мотивації. В таблиці запропоновано схему, яка успішно працює в багатьох організаціях і допомагає створювати ефективні системи мотивації персоналу Готелю «Україна».

Таблиця 3.1

Система розподілу обов'язків між управлінським персоналом Готелю «Україна»
щодо мотивації персоналу

Посада	Відповідає за:	Результати
1	2	3
Директор	<ul style="list-style-type: none"> - Затвердження концепції системи мотивації - підтримку впровадження системи мотивації в компанії - оцінку ефективності системи мотивації 	Гарантія життєздатності системи мотивації компанії
Начальник відділу персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - розробку концепції системи мотивації - залучення вищого та середнього керівництва в процес розробки і впровадження системи - впровадження системи мотивації на всіх рівнях компанії - контроль виконання системи мотивації - аналіз ефективності системи мотивації - забезпечення відповідності та адекватності системи мотивації поточної ситуації в компанії 	Успішна розробка і «продаж» системи мотивації персоналу компанії
Керівники підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> - участь у розробці системи мотивації - оцінку робочої моделі системи мотивації по відношенню до свого підрозділу - участь у впровадженні системи мотивації у своєму підрозділі - виконання системи мотивації на рівні свого підрозділу 	Забезпечення працездатної системи мотивації
Рядові співробітники	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення зворотного зв'язку за системою мотивації 	Виявлення «вузьких» місць в системі мотивації

Джерело: складено самостійно

В даному аспекті керівництву Готелю «Україна» варто приділяти більше уваги навчанню та розвитку працівників підприємства. Адже, як стверджує аналіз, сьогодні на досліджуваному підприємстві є досить високими показники плинності кадрів та низький рівень стабільності персоналу. Тут потрібно відмітити, що більш дієвим засобом є не постійне звільнення старих працівників та прийняття на роботу нових, а забезпечення високого рівня знань наявних працівників, їх навчання тощо. Для оптимізації результатів навчання персоналу Готелю «Україна» необхідно ввести нові підходи та методи навчання персоналу, підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки, посилення мотивації до навчання, тобто заходи щодо підвищення ефективності навчання. Завдяки чому покращаться результати.

Основними складовими системи мотиваційного менеджменту на підприємстві є:

- вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації;
- вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці [9, с. 115].

Система мотиваційного менеджменту, яка планується до впровадження в практику діяльності Готелю «Україна», складається із трьох елементів - основна оплата праці (базова зарплата), додаткова оплата (спонукальні виплати, премії, бонуси) і нематеріальна складова (бенефіти), рис. 3.1.

Запропонована нами Система мотиваційного менеджменту для Готелю «Україна», сприятиме формуванню соціального пакету для працівників, що буде впливати на зменшення плинності кадрів та зростання професійних можливостей працівників.

Основна заробітна плата є гарантована компенсація працівникові за його працю в організації або за виконання обов'язків на даній посаді, на даному робочому місці.



Рис. 3.1. Структура комплексної системи мотивації персоналу

Готелю «Україна»

Базова заробітна плата (постійна частина грошової винагороди) складається з базового посадового окладу (оплати за відпрацьований час) і надбавок (доплат).

Посадовий оклад співробітника визначається рангом займаної посади або привласненим тарифним розрядом, а надбавки (доплати) вводяться для обліку індивідуальних особливостей співробітника: надбавки можуть бути за знання іноземної мови, за стаж роботи (вислугу років), за ефективність діяльності, за керівництво співробітниками й т.д. Звичайно надбавки розраховуються у відсотках до базового окладу.

Бонуси або спонукальні виплати пов'язані з додатковою винагородою за результативність праці працівника. До них відносяться комісійні виплати, премії за виконання плану, участь у прибутках і т.д. Всі виплати, які включають змінну частину грошової винагороди за працю й застосовується для обліку результативності роботи співробітників, пов'язуючи рівень грошової винагороди із загальною ефективністю роботи компанії, підрозділи або самого працівника.

Таблиця 3.2

Класифікація премій та виплат

№ з/п	Види премій та виплат	
1	2	3
1	1. Премія за проміжний результат	2. Премія за кінцевий результат роботи компанії
2	Залежить від кількісних і якісних показників роботи підрозділу або співробітника. Може становити від 10 до 70% від базової заробітної плати співробітника.	Залежить від кількісних показників економічної ефективності роботи компанії. Може становити від 30 до 300% місячної базової зарплати співробітника.

Джерело: складено самостійно

Змінна частина може бути відрядною. Особливим видом відрядної оплати є система стимулювання продажів або комісійні. Дана система застосовується для

управління продажами й стимулювання збутового персоналу. При комісійній системі стимулювання встановлюється пряма залежність розміру винагороди від обсягів реалізації. При цьому існують кілька методів визначення комісійної винагороди:

- фіксований або плаваючий відсоток від обсягу особистих продажів;
- фіксована грошова сума за кожен проданий одиницю;
- фіксований відсоток від маржі по угоді;
- фіксований відсоток від обсягу реалізації в момент надходження грошей на рахунок компанії, що продає;
- виплата фіксованого відсотка від базової заробітної плати при виконанні плану по продажах;
- виплата комісійного відсотка при виконанні й перевиконанні плану по продажах тощо.

Змінна частина грошової винагороди може визначатися у відсотках до базової заробітної плати й змінюватися залежно від ефективності діяльності компанії. Коефіцієнти зміни змінної частини можуть залежати від збільшення (зменшення) виторгу (прибутку) компанії, від відсотка виконання (перевиконання) плану, від зміни інших показників ефективності роботи підприємства. Таким методом можна пов'язувати одержувану грошову винагороду з ефективністю й результативністю роботи компанії для тих категорій персоналу, для яких важко визначити кількісні показники ефективної роботи: керівники, бухгалтера, юристи, секретарі.

Співвідношення постійної й змінної частин грошової винагороди може бути різним і визначається залежністю одержуваного результату від трудових зусиль самого працівника. Наприклад, у менеджерів з продаж змінна (комісійна частина) грошової винагороди може становити 60, 70 і 80 відсотків від загальної грошової винагороди, а в секретаря змінна частина не повинна бути більше 10-15 відсотків.

Сучасна практика зарубіжних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на

перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Для вдосконалення системи мотиваційного менеджменту Готелю «Україна» можна запропонувати застосувати такі методи матеріального стимулювання персоналу, як:

1. Активне використання «відсотку від продаж», тобто чим більше працівник реалізує продукції, тим більше грошових коштів він отримає.

Введення коефіцієнту трудової участі, від якого залежатиме рівень заробітної плати. Відповідно, зі збільшення професійних навиків коефіцієнт трудової участі також збільшиться, що у свою чергу приводитиме до зростання заробітної плати.

2. Створення системи мотивації, основаної на ідеї «Клуба 100». Тобто, потрібно приділяти увагу «гарним робітникам» за допомогою бальної системи. Бали можна нараховувати за роботу без прогулів, запізнь, за не порушення дисципліни, понаднормову роботу тощо. На набрані бали працівникам можна запропонувати одяг з логотипом компанії, а також різні подарунки, цінність яких залежить від набраної кількості балів. Така система підвищить мотивацію персоналу, так як кожен працівник зможе самостійно рахувати і набирати бали.

Ідея «Клубу 100» являє собою план приділення відповідної уваги старанним працівникам за допомогою бальної системи, а не схему додаткової, стимулюючої плати. За рік роботи без прогулів нараховується 25 балів, за рік без порушень дисципліни — 25 балів, за рік роботи без запізнь — 15 балів. Додаткові бали нараховуються працівникам за надані пропозиції щодо поліпшення техніки безпеки, збільшення продуктивності.

Робітники, що наберуть 100 балів, отримують нейлонову куртку з фірмовим знаком та написом «Клуб 100». Працівники, що наберуть більше 150 балів, отримують право обрати за каталогом невеликі подарунки за рахунок фірми. Ті працівники, які не витратять зароблені за рік бали, матимуть змогу накопичувати їх на власних рахунках, і коли рахунок досягне 600 балів, вони дістануть право на цінніші подарунки.

3. Надання додаткового вихідного дня по завершенні проекту чи реалізації великої партії товарів. Це мотивуватиме працівників, так як вони в процесі роботи витрачають значні фізичні і моральні зусилля.

Нематеріальне стимулювання працівників може полягати у святкуванні Днів народжень, загальнодержавних свят (дозволяє співробітникам більш повно розкритись і налагодити взаємовідносини в колективі); у висловленні керівником подяки підлеглому за внесення нових ідей у діяльність організації; в організації взаємного дозвілля співробітників (хороші відносини в колективі спричиняють бажання ходити на роботу та ефективно її виконувати).

В Готелі «Україна» необхідно запровадити систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності, створивши службу мотивації персоналу або внести до штатного розкладу посади окремих фахівців, діяльність яких має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності.

В якості нематеріальної мотивації персоналу можна запропонувати такі методи:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінювання і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;
- публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;

- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- врахування уявлень працівників про справедливість у розподілі обов'язків і в методах винагороди.

При побудові системи мотивації керівникам підприємств слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе їх зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації має бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

З урахуванням аналізу мотиваційної системи, що використовується у Готелю «Україна», можна запропонувати заходи підвищення ефективності мотиваційної системи.

Основним заходом покращення матеріального стимулювання має стати те, що мотивація праці повинна будуватися на основі чинників, безпосередньо залежних від працівників. Незалежними можуть бути не вартісні чинники, тому, що на практиці від працівників дійсно не залежать ні умови збуту, ні умови кредитування. Вже тому ставити заохочення працівників в пряму залежність від прибутку, було б помилковим.

Крім того, необхідний не колективний, а індивідуальний облік результатів і витрат, щоб по кожному виду кінцевої роботи можна було знати, які нормативні і фактичні витрати сировини, матеріалів, що комплектують, праці і т.д. В загальній сукупності набагато менше помітні індивідуальні внески у роботу. Враховуючи всі недоліки організації оплати праці необхідно визначити шляхи виходу з кризи заробітної плати. Необхідне відновлення заробітної плати як реальної ефективно діючої економічної категорії ринкової економіки, відновлення її основних функцій: відтворювальної, стимулюючої і регулюючої.

Одним із способів мотивації персоналу до ефективної праці є розвиток працівників. У Готелю «Україна», зважаючи на специфіку його діяльності, доцільною є побудова системи професійного навчання персоналу, планування його трудової кар'єри, підвищення зацікавленості працею на основі підвищення розмаїтості роботи, можливості планування власного часу та цілей.

Керівництву Готелю «Україна» потрібно детальніше вивчити програму гуманізації праці та ставити собі за мету створення нової моделі організації і стимулювання праці, яка дозволила б максимізувати можливості для зростання ефективності виробництва. Необхідно звернути увагу на те, що нові підходи у мотивації приносять у діяльність працівників задоволення їх потреб. Усі підходи, що стосуються нематеріальної мотивації слід розглядати комплексно, впроваджувати пропорційно до специфіки підприємства.

Нематеріальну мотивацію праці слід вдосконалювати за такими пунктами:

- планування трудової кар'єри;
- регулювання робочого часу;
- підвищення змістовності роботи;
- інформованість працівника і колективу про вагомість їхньої діяльності в досягненні цілей підприємства.

Запропонована нами Система мотиваційного менеджменту для Готелю «Україна», сприятиме формуванню соціального пакету для працівників, що буде впливати на зменшення плинності кадрів та зростання професійних можливостей працівників.

3.2. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності мотиваційного механізму управління персоналом готелю

Отже, завдяки проведеному анкетуванню серед персоналу Готелю «Україна»

можна виробити дієві рекомендації щодо впровадження заходів нематеріального стимулювання на підприємстві, зокрема напрямок поліпшення мотивації праці – вдосконалення організації праці – містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Тут мова повинна йти як про усунення різних перебоїв у роботі, так і про застосування нових, досконаліших форм організації праці і виробництва, які є мотиваторами високопродуктивної праці. До цієї групи мотиваторів можна віднести:

а) розширення «вертикального набору» обов'язків, тобто забезпечення більшої автономності і відповідальності працівника у виконанні дорученої справи, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю вироблюваної продукції;

б) розширення «горизонтального набору» обов'язків, тобто внесення більшої різноманітності в роботу у межах однієї функції;

в) виробничу ротацію працівників, тобто зміну професій з метою зниження монотонності праці.

В Готелі «Україна» має бути високою корпоративна культура працівників. Тривалий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, людина не вміє та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. Тому пропонується стан робочого місця щодня оцінювати за бальною шкалою. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому що тоді тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи підвищує рівень культури виробництва та сприяє зростанню продуктивності праці.

Як свідчить практика та досвід роботи як вітчизняних так і зарубіжних підприємства в сучасних умовах особливої актуальності набуває нематеріальне заохочення працівників. Даний аспект мотиваційного механізму досліджуваного підприємства є недосконалим і потребує оптимізації. З цією метою рекомендується впровадити в Готелі «Україна» програму «Заохочення за успіхи в роботі». Метою

даної політики є введення в діяльність підприємства системи заохочень нематеріального характеру з метою стимулювання працівників, підвищення корпоративного духу на підприємстві, створення у працівників почуття значимості для підприємства та підкреслення з боку підприємства своєї уваги до результатів виконання трудової функції працівниками.

Мотивація володіє потужним позитивним потенціалом, дозволяє економно та ефективно використовувати усі види наявних матеріальних ресурсів. Щоб досягти цього, менеджери повинні вміти застосовувати такі заходи:

- викликати у працівників почуття довіри до себе;
- впливати на думку працівника без виникнення у нього образи чи незадоволення;
- застосовувати методи фінансового та нематеріального стимулювання індивідуально.

Основними інструментами даної політики мають стати:

1. Нагороди – види заохочувальних документів (Запис «Подяка», Диплом «Найкращий працівник року», Грамота, Подяка), які видаються працівникам підприємства на основі прийнятого директором Підприємства рішення.
2. Запис «подяка» – захід заохочення, який заноситься до трудової книжки працівника.
3. Диплом «Найкращий працівник року» – документ встановленого зразка, який видається не більше ніж трьом працівникам один раз на рік по результатам календарного року.
4. Грамота – вид заохочення, який становить собою документ встановленого зразка, що видається не більше ніж п'яти працівникам не частіше одного разу на 6 (шість) місяців.
5. Подяка – вид заохочення, який становить собою документ встановленого зразка, який видається не більше як двом працівникам підприємства і не частіше одного разу на 3 (три) місяці. Види й форми нематеріальної мотивації, які

рекомендується впровадити в практику діяльності Готелю «Україна» структуровано в табл. 3.3.

Ефективна нематеріальна система мотивації працівників дає їх впевненість в тому, що вони потрібні своїй організації, мотивує до результативної праці, досягнення цілей компанії.

Таблиця 3.3

Система нематеріальної мотивації персоналу Готелю «Україна»

Види мотивації	Форми мотивації	Заходи
1	2	3
Визнання співробітника як особистості	Привітання з днем народження, ювілеєм	Привітання та вручення квітів і пам'ятного подарунку співробітникам у присутності всього колективу. Вітання й побажання іменинникам вивішують на інформаційних стендах
	Проводи на заслужений відпочинок	Організація урочистого заходу, під час якого працівникові вручають почесну грамоту, коштовний подарунок або грошову премію, розмір якої (до трьох посадових окладів) залежить від стажу роботи
	Робота жіночої ради	Жінкам, що працюють на підприємстві, надання різних видів допомоги й пільг
	Корпоративна гордість	Колективи підрозділів і співробітники одержують канцелярські приналежності із символікою підприємства
	Заохочення в пресі	Друк у корпоративному журналі повідомлення про значні трудові досягнення всього колективу й окремих співробітників

Продовження таблиці 3.3

Надання пільг	Соціальні пільги	<ul style="list-style-type: none"> - надання матеріальної допомоги й виділення пільгових путівок на санаторно-курортне лікування або відпочинок кращим працівникам і їхнім родинам - оплата 50% суми індивідуального медичного страхування - разова матеріальна допомога на оздоровлення під час щорічної відпустки (за умови, що протягом року співробітник жодного разу не хворів) - додаткова оплачувана відпустка з зв'язку з сімейними обставинами (народження дитини, одруження, похорони родичів) - оренда спортивних площадок й спортзалу для співробітників
	Допомога в придбанні житла	Надання грошової позички на придбання житла кращим працівникам (бонусна форма нематеріального заохочення), попередньо проводиться моніторинг житлових умов
	Навчання	Навчання перспективних працівників в середніх спеціальних й вищих навчальних закладах за рахунок компанії
Конкурси	Проведення оглядів-конкурсів по техніці безпеки й екологічній безпеки	У таких заходах беруть участь цілі підрозділи, інформація про хід проведення конкурсу висвітлюється в пресі, по закінченні конкурсів переможцям вручають дипломи в урочистій обстановці
	Стимулювання «змагальності» («маяки»)	За результатами роботи за квартал визначають кращого співробітника підрозділу, переможцеві вручають подарунок і квіти, його фотографію поміщають на спеціальному стенді.
Організація урочистих заходів	Святкування професійного свята	Привітання усім працівникам від керівництва компанії, нагородження коштовними подарунками й грамотами, святковий концерт, корпоративний пікнік

Продовження таблиці 3.3

	Святкування Міжнародного жіночого дня 8 Березня	Грошові премії та подарунки співробітницям підприємства, нагородження кращих іменними преміями, коштовними подарунками й почесними грамотами, організація святкового концерту
	Зустріч Нового року	Встановлення святкових ялинки, вручення кожному працівникові подарункового набору

Джерело: складено самостійно

Для Готелю «Україна» актуальним залишається питання більш активного розвитку трудового колективу шляхом навчання працівників не лише на робочих місцях, але й поза ними.

За результатами семінару за досвідом експертів очікуються такі результати (в семінарі та тренінгах приймає участь 30 осіб).

Таблиця 3.4

Очікувана оцінка тренінгу в Готелі «Україна»

Тренінг	Вхідна оцінка		Вихідна оцінка	
	так	ні	Так	ні
Основні поняття про структуру мотивів та механізми мотивації				
1) Маю уявлення	15	15	30	0
2) Вважаю ці знання корисними	20	10	25	5
3) Знаю як застосовувати на практиці	8	22	23	7
Авторська технологія для вимірювання і оцінки мотивації персоналу (Соловійов С.В.)				
1) Маю уявлення	0	30	30	0
2) Вважаю ці знання корисними	10	20	28	2
3) Знаю як застосовувати на практиці	0	30	25	5
Побудова на підприємстві системи мотивації та оплати праці персоналу				
1) Маю уявлення	7	23	30	0
2) Вважаю ці знання корисними	20	10	27	3
3) Знаю як застосовувати на практиці	5	25	26	4

Джерело: складено самостійно

Аналіз результатів анкетування учасників семінару продемонстрував успішність тренінгів через наступні індикатори:

- різниця у самооцінці учасників щодо знання та значимості впровадження системи мотивації праці на підприємстві;
- готовність учасників щодо застосування набутих вмінь у практику.

Далі розглянемо програму розвитку персоналу Готелю «Україна». В табл. 3.5 представлено дані щодо періодичності навчання керівників, професіоналів, та спеціалістів підприємства.

Таблиця 3.5

Періодичність навчання керівників, професіоналів та спеціалістів
Готелю «Україна»

№ з/п	Найменування посад	Періодичність навчання
1	2	3
1. Апарат управління		
1.1.	Голова правління, заступники голови правління, головний бухгалтер	1 раз на 4 роки
1.2.	Начальники управлінь, відділів, секторів, служб та їх заступники, заступники головного бухгалтера, головні спеціалісти	
1.3.	Провідні спеціалісти всіх спеціальностей	1 раз на 5 років
1.4.	Економісти, бухгалтери, консультанти, інспектори	
2. Структурні одиниці		
2.1.	Начальники, заступники начальників, менеджери	1 раз на 4 роки
2.2.	Провідні спеціалісти всіх спеціальностей	1 раз на 4 роки
2.3.	Старші: диспетчери, електромеханіки, інспектори, інші співробітники	1 раз на 4 роки
2.4.	Інженери всіх спеціальностей та категорій	Постійне навчання
2.5.	Економісти, бухгалтери, юрисконсульти	1 раз на 3 роки

Заходи щодо розвитку системи безперервного професійного навчання

керівників та спеціалістів Готелю «Україна» представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Заходи щодо розвитку системи безперервного професійного навчання керівників та спеціалістів Готелю «Україна»

№ з/п	Найменування заходів	Відповідальні	Термін виконання
1	2	3	4
1	Скласти узагальнені списки керівників і спеціалістів, які навчаються без відриву від виробництва (заочна вечірні форми навчання), з частковим відривом від роботи (очно-заочна), інші форми навчання	Керівник кадрової служби	Березень-червень 2021 р.
2	Скласти перспективний план підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів за видами, формами і термінами навчання (самостійне, короткотермінове, семінари, тренінги, довготермінове, стажування)	Керівник кадрової служби	Травень 2021 р.
3	Спільно з навчальними закладами, учбовими центрами розробити тематику перепідготовки керівників і спеціалістів з метою отримання ними другої освіти	Керівник кадрової служби	Травень 2021 р.
4	Скласти централізований перспективний план-графік підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів	Керівник кадрової служби	III квартал 2021 р.
5	Забезпечити стратегічне та поточне планування професійного навчання, стажування керівників та спеціалістів за кордоном (з визначенням категорій стажистів, тренерів, компаній, фірм)	Інспектор по кадрах	III квартал 2021 р.
6	Сформувати навчальні групи керівників і спеціалістів за їх посадовим принципом і затвердити для кожної категорії працівників періодичність навчання	Керівник кадрової служби	IV квартал 2021 р.
7	Сформувати бюджет на навчання всіх категорій працівників	Керівник кадрової служби	Щорічно

Продовження таблиці 3.6

8	Здійснювати систематичний аналіз функціонування системи безперервного навчання керівників і спеціалістів	Керівник кадрової служби	Щорічно
9	Забезпечити впровадження автоматизованої системи управління кадрами у структурних одиницях Готелю «Україна»	Керівник кадрової служби	2021-2023 рр.

Джерело: складено самостійно

Отже, вище обґрунтовано наступні напрямки вдосконалення мотивації праці в Готелі «Україна»:

1. Вдосконалення організації праці – містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

2. Впровадження комплексної системи мотиваційного менеджменту (основна оплата, додаткова оплата та нематеріальна складова).

3. Впровадження програми нематеріального стимулювання «Клуб 100».

Розрахувати економічний ефект від впровадження системи мотиваційного менеджменту в Готелі «Україна» у чистому вигляді підрахувати неможливо, але ми проведемо розрахунки витрат на впровадження та визначимо очікуваний дохід експертним методом. Отже, спочатку проведемо аналіз структури витрат на оптимізацію системи мотивації та стимулювання працівників Готелю «Україна». На першому етапі охарактеризуємо стимули, що вимагають інвестицій з боку підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Формування витрат на заходи нематеріального стимулювання персоналу Готелю
«Україна» до більш ефективної праці

Види мотивації	Складові	Витрати на рік, грн.
1	2	3
Привітання з днем народження	(список іменинників на інформаційному стенді, «теплі» слова, поздоровлення, подарунків від всіх співробітників). Важливо, щоб іменинника від імені компанії вітав один з топ-менеджерів Готелю «Україна»	34950
«Вітрина успіхів» або «дошка пошани».	Можна також вивішувати вирізки з газет, де позитивно відзначається робота співробітників компанії. Особливо добре, якщо досягнення зв'язуються із цілями й планом компанії на поточний рік	233
«Листок ганьби» з іменами тих, хто допустив збої в роботі, грубо або злісно порушував стандарти, прийняті в компанії.	«Листок ганьби» дає формалізований зворотний зв'язок і дозволяє іншим навчатися на чужих помилках. Імена й прізвища в «листу ганьби» краще шифрувати.	233
Вимпели й кубки кращому продавцеві, кращому підрозділу продажів, кращому менеджеру, наставнику і т.п.	Ефективно, коли критерії присудження вимпела або кубка об'єктивні, досяжні й відомі всім.	350
«Легенди компанії»	Співробітники, що давно працюють у компанії й внесли значний внесок у її становлення й розвиток або являються «обличчям» компанії	524
Прописані критерії й етапи горизонтального й вертикального кар'єрного росту	Призначення досвідченого співробітника наставником новачкові також може розглядатися як варіант кар'єрного росту.	408

Продовження таблиці 3.7

Система адаптації персоналу	дає новому співробітникові подання про компанію, критерії успішного проходження випробного терміну й про програму його дій на цей період. Наставник допомагає новачкові освоїтися на новому місці.	117
Включення співробітників у процес прийняття рішень	Опитування, анкетування, обговорення зі співробітниками стратегічних планів або інформування про їхню суть, розгляд їхніх пропозицій.	291
Похвала	Усна на загальних зборах і святах, вручення грамот, «поставити за приклад».	128
Разом		37233

Джерело: складено самостійно

Отже, витрати Готелю «Україна» на заходи нематеріального стимулювання персоналу до більш ефективної праці становитимуть 37233 грн. на 2021 рік. В табл. 3.8 представлено програму заходів матеріального стимулювання працівників Готелю «Україна» та витрати на 2021 р. на виконання даної програми на підприємстві.

Таблиця 3.8

Формування витрат на заходи матеріального стимулювання персоналу Готелю «Україна» до більш ефективної праці

Види мотивації	Бюджет, грн.
1	2
Організація медичного обслуговування (медична страховка)	116500
Проведення корпоративних свят	180575
Надання безпроцентної позички на поліпшення житлових умов, придбання товарів тривалого користування	145625

Продовження табл. 3.8

1	2
Безоплатна матеріальна допомога (народження дитини, весілля, важка хвороба найближчих родичів або їхня смерть)	116500
Надання службового автотранспорту	148334
Оплата мобільних телефонів, Інтернету, якщо співробітник користується особистим телефоном і домашнім Інтернетом у службових цілях	69900
Разом	777 434

Джерело: складено самостійно

Таким чином, витрати підприємства на заходи матеріального стимулювання персоналу Готелю «Україна» до більш ефективної праці у 2021 р. становитимуть 777434 грн.

В табл. 3.9 представлено зведені дані щодо обсягу інвестицій та джерела фінансування заходів щодо вдосконалення системи формування та використання персоналу Готелю «Україна».

Таблиця 3.9

Обсяг інвестицій та джерела фінансування заходів щодо впровадження нової моделі мотивації персоналу Готелю «Україна»

Захід	Обсяг інвестицій, грн	Джерело фінансування
Проведення семінару на тему: «Як виміряти мотивацію співробітників та керувати нею в інтересах підприємства»	5000	Фонд стимулювання та розвитку персоналу, створений за рішенням колективу в розмірі 0,4% річного фонду оплати праці в частині премій та винагород, що носять систематичний характер (819,7/173099*100))
Заходи матеріального стимулювання	777434	
Заходи нематеріального стимулювання персоналу	37233	
Разом	819667	

Джерело: складено самостійно

Отже, загальні витрати на оптимізацію використання персоналу підприємства у 2021 р. становитимуть 819,7 тис. грн. Кошти на дані заходи буде виділено на підприємстві за рахунок формування фонду стимулювання та розвитку персоналу (складова фонду оплати праці – в частині премій, що носять систематичний характер).

Тепер спробуємо кількісно оцінити ефективність запропонованих заходів, навіть незважаючи на те, що це дуже складна процедура і імовірність помилки при оцінці досить висока. Тут ми хочемо зазначити, що питання про кількісну оцінку ефективності всіх запропонованих заходів є досить непростим, оскільки оцінити, наскільки підвищаться доходи Готелю «Україна» від впровадження нової моделі мотивації працівників досить складно (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозні значення результатів діяльності Готелю «Україна» в результаті впровадження комплексної системи мотивації

Стаття	2019 рік, млн. грн.	2021 рік (план), млн. грн.	Абсолютни й приріст, млн. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2064,3	2072,5	+ 8,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), в т.ч.	1567,3	1573,6	6,3
– Заробітна плата	173,1	173,8	0,7
Валовий прибуток	497,0	498,9	1,9
Інші операційні доходи	12,5	12,5	0
Адміністративні витрати	29,3	29,3	0
Витрати на збут	382,2	382,2	0
Інші операційні витрати	30,1	30,1	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	67,9	69,8	1,9

Джерело: складено самостійно

У табл. 3.10 показник 0,4% річного фонду оплати праці приймаємо за еталон розрахунку прогнозних значень результатів діяльності Готелю «Україна» для

щорічного впровадження комплексної системи мотивації.

Собівартість реалізованої продукції на 2021 р. буде становити:

$1567,3 * 1,004 = 1573,6$ млн.грн., у тому числі заробітна плата

$173,1 * 1,004 = 173,8$ млн.грн.

Чистий дохід від реалізації продукції на 2021 р. становитиме:

$2064,3 * 1,004 = 2072,5$ млн.грн.

Інші показники на 2021 р. приймаються на рівні 2019 р.

Таким чином, очікується, що впровадження системи мотиваційного менеджменту в Готелі «Україна» буде збільшувати прибуток від операційної діяльності на 1,9 млн. грн. щорічно.

Кінцевим результатом удосконалення механізму мотивації працівників, є взаємозамінність, зниження рівня плинності кадрів, збільшення продуктивності праці, а отже, зростання іміджу й конкурентних переваг Готелю «Україна».

Зокрема в табл. 3.11 узагальнені очікувані результати впровадження нової моделі мотивації працівників Готелю «Україна».

Таблиця 3.11

Очікувані результати впровадження нової моделі мотивації працівників Готелю «Україна»

Форми мотивації	Зміст	Очікуваний ефект
1) Системи внутрішньофірмових пільг працівникам підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - субсидоване і пільгове харчування; надання права користування транспортом фірми; - оплата лікарняних листів понад певного рівня, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства; - ефективне преміювання, доплати за стаж роботи на підприємстві та ін. 	<p>Підвищення соціального статусу і здоров'я працівників Зниження рівня травматизму, поліпшення санітарно-гігієнічних умов, що в цілому підвищує продуктивність праці.</p>

Продовження таблиці 3.11

2) Нематеріальні (неекономічні) пільги і привілеї персоналу	- надання права на ковзний, гнучкий графік роботи; - надання відгулів; - збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення і успіхи в роботі.	Підвищення кваліфікації співробітників, в наслідок чого збільшується зацікавленість в роботі, підвищується мотивація персоналу і задоволеність працею
3) Заходи, що підвищують змістовність праці, самостійність і відповідальність працівника, що стимулюють його кваліфікаційне зростання.	Залучення працівників до управління підприємством також підвищує їх мотивацію, оскільки в даному випадку вирішується проблема відчуження їх від підприємства і його керівників.	Розвивається атмосфера участі в спільній відповідальності, що покращує взаємодію і підвищує продуктивність. З'являється більше прав у прийнятті рішень, плануванні діяльності, визначенні ритму роботи концентрація зусиль керівника на вирішенні проблем більш високого рівня

Джерело: складено самостійно

Запропонована система мотивація забезпечить гнучкість системи нарахування заробітної плати, упорядкування дисбалансу зарплати в Готелі «Україна», дозволить більш результативно і швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, а також відслідковувати їхню динаміку.

Також вона стане зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади, дозволить порівняти рівні виплат Готелю «Україна» з виплатами інших підприємств в сегменті ринку, де працює підприємство, дозволить усунути істотну неефективність роботи, тому що виявляє дублювання функцій, недотепне керівництво лінійних менеджерів своїми підлеглими тощо.

Фінансування нової системи мотиваційного розвитку за рахунок коштів працівників у вигляді невикористаних премій є тимчасовим заходом, поки підприємство не вийде зі скрутного становища та не буде отримувати чистий прибуток. А при прибутковій діяльності зборами засновників вирішено формувати Фонд

стимулювання та розвитку персоналу на рівні 5% від обсягу фінансового результату від операційної діяльності (чистого прибутку), або у 2021 р буде становить $69,8 * 0,05 = 3,49$ млн.грн. Очікується, що впровадження системи мотиваційного менеджменту в Готелі «Україна» буде збільшувати прибуток від операційної діяльності на 1,9 млн. грн. щорічно.

В Готелі «Україна» можна запропонувати запровадити систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності, створивши службу мотивації персоналу або внести до штатного розкладу посади окремих фахівців, діяльність яких має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності.

Забезпечити реалізацію мотиваційного менеджменту Готелю «Україна» можна за допомогою спеціальних методів, які ґрунтуються на об'єктивному аналізі ситуації як всередині підприємства, так і на ринку праці. Із цією метою пропонуємо наступну послідовність дій (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Послідовність дій щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту в Готелі «Україна»

Джерело: складено самостійно

Розглянемо більш детально наведені на рис. 3.2 дії щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту в Готелі «Україна».

1 – спочатку корисно провести навчальний семінар для керівників підприємства, який присвячено питанням мотивації, стимулювання й оплати праці

персоналу. Створення високої мотивації співробітників на досягнення цілей компанії – це завдання всіх керівників, а не тільки генерального директора або менеджера по персоналу.

Тому керівники організації повинні бути ознайомлені з основними теоретичними концепціями й практичними підходами до мотивації персоналу, щоб усвідомлено застосовувати їх у своїй повсякденній діяльності. На такому семінарі можуть бути розглянуті наступні питання: класичні й сучасні теорії мотивації, методи діагностики трудової мотивації, види й форми стимулювання праці, скільки потрібно платити працівнику, принципи й методи формування постійної й перемінної частин оплати праці, розробка соціального пакета, що мотивує оцінка персоналу й інші. Головна мета семінару – мобілізувати й настроїти управлінську команду на активну й плідну роботу. Без особистої участі всіх керівників розробка й впровадження нової мотиваційної системи будуть проходити вкрай болісно й неефективно.

2 – необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці на підприємстві. Даний етап виконується з метою з'ясування сформованої ситуації усередині організації й аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій і вимог керівників. У ході діагностики проводиться аналіз суміжних областей, таких, як особливості організаційної культури компанії, особливості робочих місць і умов праці. Основні методи діагностики: робота з документами, інтерв'ю з керівниками й співробітниками. Для цього краще запросити консультанта по керуванню, який може виконати незалежний і кваліфікований аналіз проблем, пов'язаних з мотивацією й стимулюванням праці.

3 – необхідно провести діагностику та аналіз структури трудової мотивації персоналу підприємства. На даному етапі проводиться письмове опитування працівників за допомогою спеціального запитальника з наступною обробкою отриманої інформації. У результаті опитування ми одержуємо дані про типи мотивації індивідуально для кожного працівника й загальну картину по всій організації (підрозділу). Без цього не можна розробити оптимальні види й форми стимулювання,

які б дійсно змусили людей працювати по-новому й виконувати вимоги керівництва. З багаторічної практики керування персоналом і результатів спеціальних досліджень відомі різноманітні типи мотивації працівників, які в тому або іншому співвідношенні присутні в кожній людині. Знання цих типів необхідно для того, щоб підібрати до кожного працівника або групи працівників спеціальні стимули й форми стимулювання, що якнайкраще орієнтують їх на дотримання стандартів діяльності й досягнення цілей компанії.

4 – необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці на підприємстві. На даному етапі проводиться аналіз усієї доступної інформації для визначення оптимального розміру оплати праці працівників. При цьому враховуються існуюча практика, можливості компанії, ціни регіонального ринку праці, запити працівників, соціологічні шкали зарплати. Для ухвалення рішення про розміри оплати праці проводиться аналіз особливостей працівників (їх кваліфікації й трудової мотивації), аналіз особливостей роботи (види виконуваних робіт, службові функції й обов'язку, показники й нормативи, умови праці).

5 – проводяться розробка та обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються або коректуються шкали посадових окладів, нормативні показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки й доплати за особливі умови праці. Для розробки шкал посадових окладів можуть використовуватися різні методи, такі, як ранжирування й класифікація робіт, пофакторне порівняння, оцінка по пунктах (рейтингу).

6 – проводиться розробка змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання в організації різних видів премій, таких, як премія з індивідуальних результатів, премія за внесок у роботу підрозділу, цільова премія, премія із загальних результатів роботи компанії.

7 – виконується аналіз та обґрунтування соціального пакету. На цьому етапі виробляються принципи розподілу соціального пакету (зрівняльний, по стажу роботи,

ієрархічний), визначаються його склад і грошова оцінка для різних категорій працівників компанії.

8 – розробляються негрошові види та форми стимулювання. На даному етапі виробляються різноманітні стимули (натуральні, моральні, організаційні, патерналістські й ін.) з урахуванням специфіки організації, вимог її керівників, особливостей працівників і робочих місць, організаційної культури компанії, досвіду інших організацій. Розроблені стимули «прив'язуються» до конкретних посадових позицій, категорій персоналу, окремих працівників і застосовуються в різних формах (випереджальній й підкріплювальній, колективній та індивідуальній, позитивній й негативній, безпосередній, поточній та перспективній, загальній, еталонній й змагальній). Без використання й впровадження негрошових стимулів будь-яка програма стимулювання персоналу буде однобокою й малоефективною.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість такої мотивації полягає в тому, що розбіжності в навантаженні працівників, які зумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не набула поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність упровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком.

Висновки до розділу 3

Запропонувавши в даному розділі роботи напрямки вдосконалення системи мотиваційного менеджменту на підприємстві, можна зробити висновок про те, що для отримання максимальної результату від застосування методів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, тому, що використання лише одного комплексу методів виключить можливість стимулювання творчої активності персоналу для досягнення цілей підприємства.

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що мотиваційний механізм управління персоналом повинен включати інтереси працівників; приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства; підвищувати продуктивність праці; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем підприємства; поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб. Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для організацій.

Керівництву Готелю «Україна» потрібно детальніше вивчити програму гуманізації праці та ставити собі за мету створення нової моделі організації і стимулювання праці, яка дозволила б максимізувати можливості для зростання ефективності виробництва. Необхідно звернути увагу на те, що нові підходи у мотивації приносять у діяльність працівників задоволення їх потреб. Усі підходи, що стосуються нематеріальної мотивації слід розглядати комплексно, впроваджувати пропорційно до специфіки підприємства.

Запропонована нами Система мотиваційного менеджменту для Готелю «Україна», сприятиме формуванню соціального пакету для працівників, що буде впливати на зменшення плинності кадрів та зростання професійних можливостей працівників.

В рамках даного проекту в процесі дослідження розроблено програму

матеріального та нематеріального адресного стимулювання працівників до більш ефективної праці. Витрати Готелю «Україна» на адресні заходи нематеріального стимулювання персоналу до більш ефективної праці становитимуть 37,2 тис. грн. на 2021 рік. Відповідно витрати підприємства на заходи матеріального стимулювання персоналу Готелю «Україна» до більш ефективної праці становитимуть 777,3 тис.грн.

Фінансування нової системи мотиваційного розвитку за рахунок коштів працівників у вигляді невиплачених премій є тимчасовим заходом, поки підприємство не вийде зі скрутного становища та не буде отримувати чистий прибуток. А при прибутковій діяльності зборами засновників вирішено формувати Фонд стимулювання та розвитку персоналу на рівні 5% від обсягу фінансового результату від операційної діяльності (чистого прибутку), або у 2021 р буде становити $69,8 * 0,05 = 3,49$ млн.грн. Очікується, що впровадження системи мотиваційного менеджменту в Готелі «Україна» буде збільшувати прибуток від операційної діяльності на 1,9 млн. грн. щорічно.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мотиваційний менеджмент являє собою керування, у якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної й професійної діяльності людини. Він включає в себе організацію виробничого процесу, що спрямований на узгоджену взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівництва до підлеглих.

Формування системи мотиваційного менеджменту спрямоване на: збереження зайнятості персоналу; справедливий розподіл доходів та зростання преміальної частини оплати праці; створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників; забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працівників; створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку. Головну роль у формуванні мотиваційного менеджменту на підприємстві відіграють керівники структурних підрозділів.

В основу взаємовідносин між працівником та керівництвом підприємства покладено мотивацію. Моральне стимулювання є найрозвиненішою підсистемою духовного стимулювання праці, яке ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини. Мотиваційний процес має циклічний характер і складається з шести етапів: виникнення потреби; пошук засобів задоволення потреби; пошук та аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод; визначення напрямів дій; виконання конкретних дій; одержання винагороди за дії.

Практичні аспекти випускної кваліфікаційної роботи досліджувалися на матеріалах Державного підприємства «Готель «Україна», яке не фінансується з бюджету, тобто перебуває на самофінансуванні. Протягом 2017-2019 років готель пропонував 361 номер різних категорій. Показники завантаження на 2019 рік досить невтішні. При незмінній пропускній спроможності готелю, в 2019 році коефіцієнт завантаження зменшився на 15,00%. При цьому, у загальному часі перебування приїжджих доля іноземців в 2019 році зменшилась до 15,52%. Найбільшу питому вагу

протягом 2017-2019 років займає дохід по основному виду діяльності, рівень якого зростав з 57,50% в 2017 р. до 62,80% в 2019 р. Чистий дохід від надання послуг харчування скоротився на 0,7 відсоткових пунктів, а від додаткових видів послуг – збільшився на 0,3 відсоткових пунктів. Загалом доходи готелю зменшились у 2019 р. на 6744 тис. грн. або на 4,53%.

В структурі персоналу готелю «Україна» найбільшу питому вагу протягом 2017-2019 років займають працівники служби управління номерним фондом, котрий безпосередньо займається обслуговуванням клієнтів. Їх частка в 2019 р. скоротилася на 0,28 пунктів в структурі до рівня 36,65% від загальної чисельності працівників готелю. Другою за вагомістю є частка працівників відділу прийому та обслуговування гостей готелю, яка в 2019 році становила 26,29%, що на 0,98 відсоткових пунктів більше за 2018 рік. В загальному обсязі персонал готелю в 2019 році проти 2018 року збільшився на 10 осіб. Протягом 2017-2019 рр. відбувається зростання чисельності персоналу готелю, який має вищу освіту. Якщо в 2017 р. його частка становила 23,94%, то в 2019 р. кількість такого персоналу зросла і становила 27,11% від загальної чисельності працівників готелю. Також спостерігається зростання чисельності персоналу, котрий має незакінчену вищу освіту. Його частка впродовж усього досліджуваного періоду є найбільшою, відповідно 28,19% та 30,58%.

В Готелі «Україна» використовуються дві системи стимулювання співробітників: нематеріальна та матеріальна. За даними відділу кадрів Готелю «Україна», за 2019 рік для працівників готелю застосовувалися такі види морального заохочення: похвала з боку керівництва (отримали 35,06% співробітників), цінні подарунки – 9,16%, підвищення посади – 11,16%, 32,27% колективу мали інші види заохочення, не заохочувалися лише 12,35% опитаних. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що для кожної групи співробітників необхідні свої способи мотивації і стимулювання. Більше того, важливим є індивідуальний підхід, який може бути забезпечений застосуванням системи нематеріальної мотивації, оскільки вона допоможе задовольнити потреби самореалізації, а також врахувати

особливості профілю кожного співробітника. Крім того, управління мотивацією в Готелі «Україна» здійснюється недостатньо ефективно, але існують великі резерви для вдосконалення системи мотивації.

Запропонувавши в даному розділі роботи напрямки вдосконалення системи мотиваційного менеджменту на підприємстві, можна зробити висновок про те, що для отримання максимальної результату від застосування методів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, тому, що використання лише одного комплексу методів виключить можливість стимулювання творчої активності персоналу для досягнення цілей підприємства.

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що мотиваційний механізм управління персоналом повинен включати інтереси працівників; приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства; підвищувати продуктивність праці; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем підприємства; поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб. Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для організацій.

Керівництву Готелю «Україна» потрібно детальніше вивчити програму гуманізації праці та ставити собі за мету створення нової моделі організації і стимулювання праці, яка дозволила б максимізувати можливості для зростання ефективності виробництва. Необхідно звернути увагу на те, що нові підходи у мотивації приносять у діяльність працівників задоволення їх потреб. Усі підходи, що стосуються нематеріальної мотивації слід розглядати комплексно, впроваджувати пропорційно до специфіки підприємства.

Пропонуєма нами Система мотиваційного менеджменту для Готелю «Україна», сприятиме формуванню соціального пакету для працівників, що буде впливати на зменшення плинності кадрів та зростання професійних можливостей працівників.

В рамках даного проекту в процесі дослідження розроблено програму

матеріального та нематеріального адресного стимулювання працівників до більш ефективної праці. Витрати Готелю «Україна» на адресні заходи нематеріального стимулювання персоналу до більш ефективної праці становитимуть 37,2 тис. грн. на 2021 рік. Відповідно витрати підприємства на заходи матеріального стимулювання персоналу Готелю «Україна» до більш ефективної праці у 2013 р. становитимуть 777,3 тис.грн.

Фінансування нової системи мотиваційного розвитку за рахунок коштів працівників у вигляді невиплачених премій є тимчасовим заходом, поки підприємство не вийде зі скрутного становища та не буде отримувати чистий прибуток. А при прибутковій діяльності зборами засновників вирішено формувати Фонд стимулювання та розвитку персоналу на рівні 5% від обсягу фінансового результату від операційної діяльності (чистого прибутку), або у 2021 р буде становити $69,8 * 0,05 = 3,49$ млн.грн. Очікується, що впровадження системи мотиваційного менеджменту в Готелі «Україна» буде збільшувати прибуток від операційної діяльності на 1,9 млн. грн. щорічно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2016. 512 с.
2. Беляєва С. С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. Молодий вчений, 2017. №12. С. 564-571.
3. Борисова Л. П., Борисова Л. Е. Проблемы мотивации персонала на современных предприятиях Украины. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. №. 1. С. 5-15.
4. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК, 2009. № 7. С. 78-86.
5. Бунтова Н. В. Розвиток системи кадрового забезпечення готельного господарства України: методолого-методичні аспекти. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11677/12-Byntova.pdf> (дата звернення: 08.11.20).
6. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці, 2015. № 3. С. 31–36.
8. Гугул О. Формування механізму мотивації інноваційної активності працівників підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Том 45. № 2. С. 56-61.
9. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации / Е. Данилова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_mistakes.html.
10. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Пітер, 2000. – 832 с.

11. Занюк С. С. Психологія мотивації: Теорія і практика мотивування. Мотиваційний тренінг. – К. : Ника-Центр, 2001. – 117 с.
12. Захарова О. В., Волянська-Савчук Л. В. Інноваційні підходи щодо удосконалення мотивації персоналу на засадах компенсаційного пакету. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції, 2018. №29 (18). С. 47-51.
13. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. №. 1. С. 58-62.
14. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці. Україна, аспекти праці, 2017. № 1. С. 22-27.
15. Калініченко Л. Л., Старигана Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки, 2014. Вип. 2. С. 948–951.
16. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №11. С. 233-237.
17. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2018. №22 (2). С. 20-24.
18. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. №. 1. С. 135-141.
19. Коваль З. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 449 с.
20. Коваленко Л. Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Глобальні та національні проблеми економіки, № 16. 2017. С. 323-326.

21. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2019. Вип. 23. част. 1. С. 126-130.
22. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений, 2016. №. 6. С. 46-50.
23. Козак К. Б., Маркова Г. Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. Економіка харчової промисловості, 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 45–51.
24. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
25. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2013. № 2. С. 151-154.
26. Лебедева І. Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід, 2018. № 12. С. 75—81.
27. Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2017. №. 4 (61). С. 54-66.
28. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор, 2018. №4. С. 94-98.
29. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон. Харків: АдВА, 2013. 240 с.
30. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 324 с.
31. Мотивация персонала в гостинице. Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса : веб-сайт. URL: <http://www.frontdesk.ru/article/motivaciya-personala-v-gostinice> (дата звернення 20.09.2020).

32. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України, 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.
33. Музичка Є. О., Ситайло У. В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. Економіка та держава, 2020. №2. С. 101-103.
34. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І. Менеджмент персоналу; Академія ДПС України. Ірпінь, 2012. 252 с.
35. Нечева Н. В., Коваленко А. В. Методи підвищення ефективності управління персоналом підприємств готельного господарства. Економіка и Финансы (Украина), 2017. №9. С. 156-164.
36. Оболенцева Л. В., Костіна К. М. Особливості мотиваційної діяльності в готельному бізнесі. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації», 30-31 березня 2017 р. С. 267-269.
37. Оболенцева Л. В., Краснокутська Ю. В. Дослідження мотивації персоналу на підприємстві гостинності. Вісник Прикарпатського університету. Економіка, 2017. Випуск XII. С. 172-177.
38. Оболенцева Л. В., Сегеда І. В., Богдан Н. М. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2019. №36. С. 54-58.
39. Огієнко М., Огієнко А., Мельник А. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Серія: Економічні науки, 2018. №2. С. 56-62.
40. Орленко О. В., Жуйков Г. Є. Професійний розвиток персоналу—основа ефективності готельно-ресторанного бізнесу. Бізнес-навігатор, 2018. №1-1. С. 158-161.

41. Офіційний сайт ДП «Готель «Україна». URL: <https://ukraine-hotel.kiev.ua/documents/>.
42. Пасека С. Р. Методологічні аспекти формування мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, 2019. №3. С. 104-114.
43. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії управління персоналом у готельно-ресторанних закладах. Причорноморські економічні студії, 2018. №31. С. 91-94.
44. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності—запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз, 2017. №№27 (3). С. 204-212.
45. Потеряхін О. Основні помилки мотивації персоналу. Український науково-практичний журнал «Страхова справа», 2008. № 1 С. 72-79.
46. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
47. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці, 2014. № 6. С. 45–51.
48. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин : монографія. Кропивницький : Видавництво ТОВ «КОД», 2018. 248 с.
49. Семикіна М.В., Пасека С.Р., Бугаєва М.В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, 2018. Вип. 33. С. 199-211.
50. Семикіна М. В., Семикіна А. В., Дудко С. В. Криза політики доходів як чинник демотивації у сфері праці. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції, 2017. №25 (14). С. 80-91.

51. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. Економіка та держава, 2018. № 10. С. 58-62.
52. Соченко В. М. Сучасна філософія мотиваційного менеджменту. Бізнес-навігатор, 2012. № 3. С. 168-172.
53. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В. Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент, 2017. №14. С. 290-300.
54. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Економічний вісник. Запорізька державна інженерна академія, 2014. № 7. 2014. С. 112-118.
55. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2009. – 638 с.
56. Хаєт Г. Л. Управление мотивацией труда и оптимизацией его среды / Г. Л. Хаєт, А. Л. Еськов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 554 с.
57. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник. [3-тє вид. перероб. та доп.] / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К. : Центр учбової літератури, 2011 – 664 с.
58. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, Дибаліна С. В. // Економіка і регіон. – 2015. – №3 (52). – С. 71-76.
59. Чухно А. А. Основи економічної теорії [Електронний ресурс] / А. А. Чухно. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/61/4367.html>.
60. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини», 2014. Вип. 34. С. 292–300.

ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

NORESA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020

КАЗАК П. Особливості івент-менеджменту суб'єктів готельного бізнесу	282
КАРАПЕТЯН Е. Хедхантинг персоналу готелю.....	289
ДУКМАС (КІТ) А. Інформаційні системи в управлінні готелями.....	293
КОШЕВА А. Управління операційною діяльністю підприємства готельного бізнесу.....	300
КРЕПИШЕВА А. Формування системи мотиваційного менеджменту підприємств готельного бізнесу	306
КУРНАЄВА А. Інноваційна стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу	311
ЛЕВЧУК (ГОНЧАР) А. Теоретичні засади цифрового маркетингу суб'єкта готельного бізнесу.....	318
ЛИСЕНКО А. Управління професійним розвитком персоналу готелю.....	323
ЛОБАС А. Маркетинг взаємовідносин у готельному бізнесі.....	328
МАКАРОВА К. Імперативи стратегічних трансформацій суб'єктів ресторанного бізнесу на засадах франчайзингу	334
МИХАЛЬЧЕНКО І. Формування ІІ-стратегії суб'єкта готельного бізнесу	340
МОЖАР Ю. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства готельного бізнесу	346
НИКОЛАЄВА А. Репутаційний менеджмент суб'єкта готельного бізнесу	352
ОВЧАРЕНКО Е. Теоретичні засади формування маркетингового механізму управління.....	356
ОСТРОВСЬКА І. Оцінювання ефективності маркетингу	360
РИБАК (ЯГОДЗИНСЬКА) О. Особливості маркетингу у ресторанному бізнесі	367
ТРОЦЬКА А. Концепція клієнтоорієнтованого сервісу в ресторанному бізнесі	373

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

КРЕПИШЕВА А., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

У статті проаналізовано внутрішні та зовнішні компоненти процесу стимулювання трудової діяльності персоналу підприємств готельного господарства. Розкрито зміст базових факторів механізму формування системи мотиваційного управління працівниками підприємств готельного господарства. Розкрито основні елементи мотиваційних систем, які формуються на підприємствах готельного господарства.

Ключові слова: трудова діяльність, система мотивації, елементи, компоненти, модель.

The article analyzes the internal and external components of the process of stimulating the labor activity of the staff of hotel enterprises. The content of the basic factors of the mechanism of formation of the system of motivational management of employees of hotel enterprises is revealed. The main elements of motivational systems that are formed in the hotel industry are revealed.

Key words: labor activity, motivation system, elements, components, model.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної та творчої активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності.

Складність мотивації та стимулювання обумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння його сутності, змісту і логіки. Саме тому питання розвитку системи мотивації працівників на підприємстві є досить актуальними і потребують постійної уваги з боку науковців та практиків.

Вирішенню широкого кола проблем розвитку підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: І.К. Адізеса, Р. Акоффа, В.О. Василенка, В.Г. Герасимчука, В.П. Горьового, А. Грейнера, О.Д. Гудзинського, В.С. Збарського, Л.Ц. Масловської, Ю.С. Погорелова, В.С. Пономаренка, О.В. Раєвньої, Н.М. Сіренко, І.П. Отенко, З.Є. Шершньової, Й. Шумпетера та ін. На проблемах формування системи мотивації праці на підприємствах зосередили свою увагу: Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, О.М. Бородіна, Г.А. Дмитренко, М.С. Дороніна, А.Л. Єськов, Й.С. Завадський, Є.П. Ільїн, А.М. Колот, Г.Т. Куліков, М.С. Пономарьова, М.В. Семикіна, Г.Л. Хаєт, Є.І. Ходаківський, Л.П. Червінська, А.Д. Чикуркова, О.В. Шкільов, Т.В. Штерма та ін.

Слід зазначити, що недостатньо висвітленою залишається проблема формування мотиваційного механізму в системі управління підприємством готельного господарства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування системи мотиваційного менеджменту підприємств готельного господарства.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

- визначити спрямування мотиваційної системи при її формуванні;
- узагальнити базові фактори механізму формування системи мотиваційного управління працівниками;

- навести процедуру формування системи мотивації персоналу підприємства готельного господарства;
- розглянути основні елементи, що є компонентами мотиваційних систем, які формуються на підприємствах готельного господарства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації персоналу підприємства готельного господарства.

При впровадженні системи мотивації персоналу управлінцю не слід обмежуватися тільки позицією служби персоналу - обов'язково потрібно враховувати потреби своїх співробітників.

Завдяки кращому розумінню своїх працівників ефективність системи мотивації персоналу в організації виявиться набагато вище. У невеликій компанії такі заходи цілком прийнятні і прості, проте значно ускладнюються в практиці великих підприємств - належить значний обсяг робіт. У роботі таких компаній рекомендується об'єднувати різні методики мотивування.

У підприємства готельного господарства не може бути стандартного зразка мотивації персоналу. Мотивування має бути адресним, орієнтованим на конкретного працівника або групи працівників.

Формування мотиваційної системи управління спрямоване на:

- підтримання зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів та зростання преміальної частини заробітної плати;
- створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці та збереження здоров'я працівників;
- створення атмосфери взаємної довіри та зворотного зв'язку.

Механізм формування системи мотиваційного управління працівниками базується на таких факторах: можливість самореалізації, творча робота, задоволення потреби у визнанні, при позитивній оцінці результатів їх роботи, зацікавленість співробітників у їх роботі, задоволення потреби шукати щось нове, здобувати знання та потреба бути корисним (у даному випадку - вигода для підприємства), соціальні традиції, норми, правила, думка колективу ментальність, потреби, інтереси, особисті цінності, переконання тощо.

При формуванні системи мотивації персоналу підприємства готельного господарства доцільно використовувати таку процедуру:

- 1) діагностика діючої системи мотивації персоналу (моніторинг тенденцій на ринку праці та аналіз позиціонування підприємства готельного господарства; діагностика форм мотивації, що існують на підприємстві, вивчення мотивації працівників, їх потреб)
 - 2) формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури мотиваційної системи (аналіз стратегії управління персоналом загалом та у сфері мотивації, формування структури мотиваційної системи);
 - 3) розробка системи матеріального грошового стимулювання (аналіз структури персоналу, опис та аналіз посад, встановлення заробітної плати, додаткових виплат та надбавок, розробка системи преміювання);
 - 4) формування системи негрошового стимулювання (розробка соціального пакету та його диференціація за категоріями персоналу);
 - 5) побудова системи нематеріального стимулювання;
 - 6) розробка внутрішніх нормативних актів у галузі мотивації персоналу [4, с. 59].
- Досвід спеціалістів з управління персоналом показує, що найбільш типовими

помилками у побудові системи мотивації персоналу є: виплата «призового призу», виплата гарантованого бонусу, недосяжні бонуси [1, с. 24-25]; орієнтуватися лише на матеріальну або нематеріальну складову; неврахування потреб та мотиваційних установок працівників; суперечності між цілями компанії та цілями системи мотивації персоналу; копіювальні системи мотивації інших підприємств. Керівники структурних підрозділів відіграють головну роль у формуванні мотиваційного менеджменту на підприємстві, оскільки вони безпосередньо мотивують підлеглих працівників, вносять пропозиції щодо підвищення посадових окладів (тарифних ставок), виплати премій, просування по службі, зарахування до кадрового резерву, створення належної умови праці, сприятлива творча атмосфера, делегувати підлеглим працівникам необхідні повноваження для вирішення різноманітних проблем, залучати їх до прийняття рішень, заохочувати ініціативу в роботі тощо [2, с. 47].

Основні елементи, що є компонентами мотиваційних систем, які формуються на підприємствах готельного господарства, включають:

1. Заробітна плата як об'єктивна оцінка внеску працівника в результати діяльності підприємства готельного господарства. Винагорода є спонукальним фактором лише в тому випадку, якщо вона пов'язана із результатами трудової діяльності - працівники повинні бути впевнені, що існує стабільний зв'язок між отриманою матеріальною винагородою та результатами виконання покладених на них обов'язків. У заробітній платі повинна бути складова, яка залежить від ефективності працівника показників, встановлених для працівників як оцінка їх діяльності [3, с. 124].

2. Система внутрішніх виплат працівникам: ефективні премії, додаткові виплати за вислугу років, медичне страхування працівників за рахунок підприємства, надання безвідсоткової позики, оплата витрат на відрядження на роботу та з роботи, пільгове харчування в їдальні, продаж продуктів своїм працівникам за собівартістю або зі знижкою; збільшення тривалості оплачуваних відпусток за успіх у роботі; попередній вихід на пенсію, надання права йти на роботу в час, зручніший для працівників.

3. Система морального заохочення працівників та підтримки їх ініціативи щодо підвищення ефективності бізнесу.

4. Система безперервної освіти, професійного розвитку, планування кар'єри та просування працівників по горизонталі та вертикалі в ієрархії управління.

5. Заходи, спрямовані на підвищення привабливості та змісту роботи, незалежності та відповідальності працівника.

6. Зусилля, спрямовані на усунення статусних, адміністративних та психологічних бар'єрів між працівниками, а також на розвиток довіри та взаєморозуміння в колективі [3, с. 55].

Мотиваційний менеджмент базується на двох категоріях: потреби - відчуття фізіологічної чи психологічної нестачі чогось та винагорода - те, що людина вважає цінним для себе. Потреби поділяються на первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні), винагороди - внутрішні та зовнішні. Узагальнена модель мотивації представлена на рис. 1.

Потреби викликають інтерес у свідомості працівника, а інтерес, у свою чергу, породжує мотиви. Відповідно до мотивів вони визначають конкретну поведінку працівника, спонукають його до дій та дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Теорії, що відображають зміст потреб, орієнтовані на аналіз потреб людини, пріоритет їх спонукальних дій.

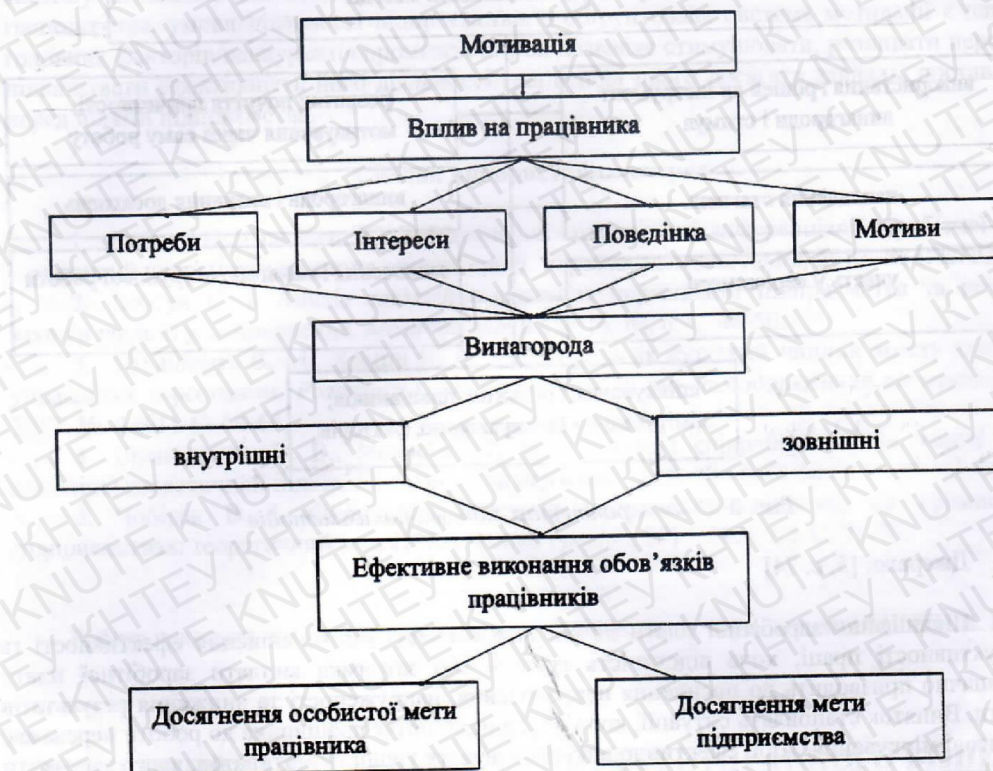


Рис. 1. Модель упровадження мотивації за рахунок впливу на потреби працівника

Джерело: [5, с. 73]

Мотивація формується за умови, що трудова діяльність є якщо не єдиною, то головною умовою отримання пільг. Якщо критерієм розподільчих відносин є розбіжності у статусі, досвід роботи, членство в певній соціальній групі, то мотиви просування по службі, отримання звання, призначення на робоче місце тощо не обов'язково передбачають трудову діяльність працівника, оскільки вони можуть досягти за допомогою інших видів діяльності. Мотивація робітників здійснюється відповідно до потреб промислового підприємства та робітників, залежно від потреби, обумовленої навколишнім середовищем. Отже, необхідно проаналізувати зміст вимог, висунутих середовищем, в якому працює промислове підприємство, а також його потреби; крім того, індивідуальні потреби у працівників дуже різні [5, с. 73].

Існує три основних підходи до вибору мотиваційної стратегії: стимулювання та покарання - люди працюють за винагороду: ті, хто працює добре і багато отримують зарплату, а ті, хто працює ще більше, отримують більше. Хто погано працює, карається; мотивація через саму роботу - подаруйте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою; систематичне спілкування з керівником - визначають мету роботи з підлеглим, забезпечують позитивні відгуки, коли він діє правильно, і негативні, коли він помиляється. Мотивація базується на аналізі ситуації та застосованого стилю взаємодії між менеджером та працівниками. Типові методи мотивації показані на рис. 2.

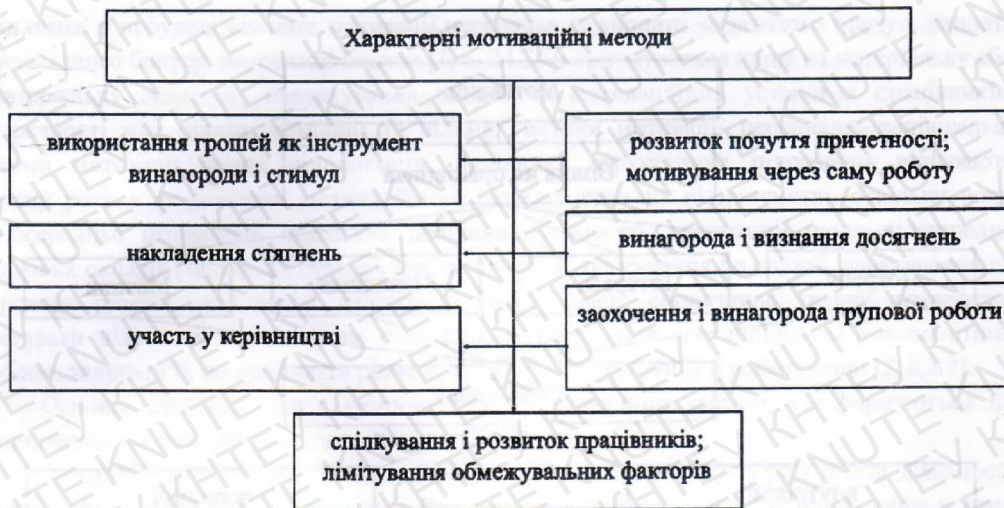


Рис. 2. Види характерних мотиваційних методів

Джерело: [5, с. 74]

Підвищення заробітної плати не означає автоматично підвищення ефективності та продуктивності праці, хоча відсутність грошей або затримка виплати заробітної плати однозначно призводить до посилення невдоволення, напруженості та зниження результатів роботи. Виняток становлять ситуації, коли внутрішній потяг працівника до роботи переважає фінансові міркування. Щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор, варто заплатити конкурентну зарплату, щоб залучити та зберегти талант, щоб винагорода відповідала реальним зусиллям працівника.

Працівник повинен бути впевнений, що його зусилля будуть винагороджені. Нестача інформації про результати їх роботи також впливає негативно. Більшість людей хочуть знати, яких результатів вони досягають своєю працею. Керівництву потрібно зрозуміти, що саме змушує людей працювати, що їм потрібно і чому вони обирають той чи інший спосіб дії [5, с. 74].

Успіх і невдачі в людській діяльності суттєво впливають на силу та стійкість мотиву. У разі тривалих невдач у людини може виникнути бажання залишити цю діяльність, цілі замінюються або відмовляються; реакція може бути агресивною - людина намагається звинуватити інших людей у своїх невдачах. Однак багаторазовий успіх може сформувати у людини підвищену самооцінку. Оцінка успіху та невдачі для кожної людини завжди є суб'єктивною. Крім того, досвід «успіху-невдачі» виникає лише в тих випадках, коли людина приписує собі отриманий результат.

Соціально-психологічний клімат суттєво впливає на ставлення людини до роботи, яку вона виконує, на силу мотиву. Особливий вплив має також цікавий зміст діяльності, який може залучити людину особливостями процесу її здійснення, важливістю кінцевого результату та складністю вирішуваної проблеми. Проста і повторювана робота дає протилежний ефект.

Отже, процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішнього та внутрішнього компонентів, дія яких може бути як позитивною, так і негативною щодо сили та стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може суттєво підвищити ефективність як всього промислового підприємства, так і окремих працівників. Отже, формування системи мотивації персоналу є важливою частиною системи управління персоналом та управління в цілому. Кожне підприємство формує і використовує власну

систему мотивації, яка відображає корпоративну культуру, цілі підприємства готельного господарства, умови діяльності підприємства, а обґрунтована система мотивації є одним з головних факторів конкурентоспроможності, це дозволяє стимулювати, розвивати персонал, підвищувати ефективність його діяльності і на основі цього досягати завдань, поставлених перед цілями підприємства.

Список використаних джерел

1. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці. *Україна, аспекти праці*, 2017. № 1. С. 22-27.
2. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*, 2016. № 6. С. 46-50.
3. Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2017. № 4 (61). С. 54-66.
4. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*, 2018. № 10. С. 58-62.
5. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*, 2015. №3 (52). С. 71-76.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента МІСКИ В. Г.

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

КУРНАЄВА А., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті проаналізовано діяльність закладу, його інноваційні стратегії. Досліджено етапи розроблення ,реалізацію, ефективність та функціонування стратегій . Проведено аналіз інновацій у досліджуваному закладі ресторанного господарства та визначено ймовірні переваги від їх впровадження. Розроблені методичні рекомендації щодо вибору найбільш прийнятних інноваційних стратегій для підприємства ресторанного господарства.

Ключові слова: *інноваційні стратегії , заклад ресторанного господарства, ресторан.*

The article analyzes the activity of the institution, its innovative strategies. The stages of development, implementation, effectiveness and functioning of strategies are explored. The innovations were analyzed in the restaurant establishment and the probable benefits of their implementation were determined. Guidelines on the selection of the most appropriate innovative strategies for the restaurant industry have been developed.

Keywords: *innovative strategies, restaurant.*

Актуальність обраної теми полягає в тому, що спроможність підприємств формувати ефективну та перспективну інноваційну стратегію, яка відповідала б вимогам ринку та інноваційному потенціалу, є фундаментом майбутнього економічного процвітання. Формування інноваційної стратегії у сучасних умовах ринку є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. Вона дозволяє закладу наблизитись до досягнення своїх

Додаток Б

Зведений баланс ДП «Готель «Україна» за 2017-2019 рр.

Актив	Код рядка	2016	2017	2018	2019
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	291	206	115	62
- первісна вартість	1001	992	1039	1039	1048
- накопичена амортизація	1002	701	833	924	986
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1426	2269	1267	
Основні засоби:	1010	40842	41491	40311	45138
- первісна вартість	1011	110223	126951	140408	150995
- знос	1012	69381	85460	100097	105857
Інвестиційна нерухомість	1015				
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				
Відстрочені податкові активи	1045				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095	42559	43966	41693	45200
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	1986	2261	2853	4026
Виробничі запаси	1101	1344	1656	1959	2001
Незавершене виробництво	1102				
Готова продукція	1103				
Товари	1104	642	605	884	2025
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1361	2284	3023	1742
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
- з бюджетом	1135	134	121	393	175
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1079	1025	792	1116
Поточні фінансові інвестиції	1160				

Продовження дод. Б

Гроші та їх еквіваленти	1165	2936	3686	4025	4410
Витрати майбутніх періодів	1170	14	13	18	8
Інші оборотні активи	1190	172	544	267	416
Усього за розділом II	1195	7682	9934	11371	11893
III. Необоротні активи та групи вибуття	1200	0	0	0	0
Баланс	1300	50241	53900	53064	57093

Пасив	Код рядка	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11006	11006	11006	11006
Додатковий капітал	1410	38533	38533	38533	38533
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5906	-5855	-5824	-5793
Усього за розділом I	1495	43633	43684	43715	43746
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Довгострокові кредити банків	1510				
Довгострокові забезпечення	1520				
Усього за розділом II	1595	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600				

Продовження дод. Б

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610				
за товари, роботи, послуги	1615	1163	2986	3684	5350
за розрахунками з бюджетом	1620	720	1116	1360	1825
за розрахунками зі страхування	1625	151	288	371	365
за розрахунками з оплати праці	1630	519	923	1264	1435
за розрахунками за одержаними авансами	1635				
за розрахунками з учасниками	1640	38	37	68	39
Поточні забезпечення	1660	1047	1816	1496	2950
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	2970	3050	1106	1383
Усього за розділом III	1695	6608	10216	9349	13347
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0
Баланс	1900	50241	53900	53064	57093

Додаток В

Зведений звіт про фінансові результати ДП «Готель «Україна» за 2017-2019 рр.

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81385	116460	148872	142128
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65398	96058	122595	111407
Валовий прибуток:	2090	15987	20402	26277	30721
Валовий збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	715	705	884	611
Адміністративні витрати	2130	12862	15346	20291	23176
Витрати на збут	2150	2136	4139	4919	6216
Інші операційні витрати	2180	1522	1441	1680	1651
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190				
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195	182	181	271	289
Дохід від участі в капіталі	2200				
Інші фінансові доходи	2220				
Інші доходи	2240	23	25	25	25
Фінансові витрати	2250				
Інші витрати	2270				
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	205	206	296	314
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300				
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	205	206	296	314

Найменування показника	Код рядка	2016	2017	2018	2019
Матеріальні затрати	2500	16995	16987	40575	42710
Витрати на оплату праці	2505	14602	21347	31654	38959
Відрахування на соціальні заходи	2510	3262	4707	6906	8403
Амортизація	2515	13266	18469	16692	8777
Інші операційні витрати	2520	25496	42002	53658	43601
Разом	2550	73621	103512	149485	142450

ДП «Готель «Україна»

Зведені дані про види морального заохочення

Види морального заохочення	Кількість, осіб	Питома вага, %
Похвала з боку керівництва	88	35,06
Цінні подарунки	23	9,16
Підвищення посади	28	11,16
Інші види заохочення	81	32,27
Не заохочувалися	31	12,35
Разом	251	100,00