

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно–ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«Система компенсації праці персоналу
готельно-ресторанного комплексу
«Колізей», м. Хмельницький»**

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

Майстер Анни
Володимирівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Кулик Марія
Володимирівна

підпис керівника

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

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

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
« ____ » _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Майстер Анні Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система компенсації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей», м. Хмельницький.

Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

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

Мета роботи – обґрунтування та розробка рекомендацій щодо поліпшення системи компенсації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування системи компенсації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи компенсації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Рис. 1.1 Піраміда потреб Маслоу

Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

Таблиця 2.1 Динаміка оперативних показників виробничо-експлуатаційної програми готельно-ресторанного комплексу «Колізей», м. Хмельницький за 2016-17 рр.

Таблиця 2.2 Динаміка фінансових показників готельно-ресторанного комплексу «Колізей», м. Хмельницький за 2015-17 рр., тис. грн.

Таблиця 2.10 Динаміка показників співвідношення доходу та чистого прибутку до витрат на оплату праці готельно-ресторанного комплексу «Колізей» за 2015-2017 рр.

Таблиця 3.1. Критерії встановлення безтарифної гнучкої заробітної плати у працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА .

1.1 Сутність поняття компенсації праці в системі мотивації

1.2 Методологічні засади формування компенсаційного механізму управління

1.3 Особливості формування ефективної системи компенсації праці персоналу

готелю

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЛІЗЕЙ», М.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного

комплексу «Колізей»

2.2 Види компенсаційних виплат готельно-ресторанного комплексу

2.3 Мотивування персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЇ

ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

«КОЛІЗЕЙ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Впровадження мотиваційних методів удосконалення компенсації праці

3.2 Шляхи вдосконалення механізму компенсації праці персоналу

3.3 Економічне обґрунтування заходів з розробки механізму компенсації

праці персоналу

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. 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>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 30.11.2018 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	11
1.1. Сутність поняття компенсації праці в системі мотивації	11
1.2. Методологічні засади формування компенсаційного механізму управління	23
1.3. Особливості формування ефективної системи компенсації праці персоналу готелю	40
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЛІЗЕЙ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	47
2.1 Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Колізей».....	47
2.2 Види компенсаційних виплат готельно-ресторанного комплексу.....	58
2.3 Мотивування персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей»	68
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЛІЗЕЙ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	80
3.1 Впровадження мотиваційних методів удосконалення компенсації праці.....	80
3.2 Шляхи вдосконалення механізму компенсації праці персоналу	88
3.3 Економічне обґрунтування заходів з розробки механізму компенсації праці персоналу.....	95
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Актуальність теми. Управління будь-якою соціальною системою передбачає цілеспрямований вплив суб'єкта управління на виробничо-господарську діяльність об'єкта управління для забезпечення оптимального функціонування та розвитку останнього, створення нормальних умов праці та задоволення соціальних потреб членів колективу. Цей вплив здійснюється насамперед розробкою планової програми діяльності соціальної системи. Однак, у зв'язку з динамічним характером виробничо-господарського процесу, умови функціонування системи постійно змінюються, що проявляється у виникненні різноманітних виробничо-господарських ситуацій, відхиленні від планової програми розвитку об'єкта управління.

Удосконалення управління компенсацією праці на підприємстві має бути спрямоване на підвищення ефективності вжитих стимуляційних заходів. Необхідність дослідження ефективної компенсаційної діяльності зумовлена тим, що вона адекватно змінюється під впливом навколишнього середовища і дає змогу максимально використовувати фаховість співробітників для досягнення позитивних кінцевих результатів.

Для ефективного управління компенсацією праці на підприємстві необхідно усвідомити, що мотивація не самоціль, а засіб реалізації мети організації. Зростаючі компенсаційні заходи можуть призвести до зворотної реакції: пасивності, байдужості, самозакоханості, очікування ще більшої її дози.

Організація ефективного управління компенсаційним процесом, на наш погляд, повинна починатися з вирішення питання щодо визначення найоптимальнішої структури організації праці та управління персоналом і вибору адекватної системи важелів, які впливають на його мотивацію.

Питання компенсації праці персоналу є одним із дискусійних. Ця проблематика знайшла відображення у працях, які представили В. Базилевич, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Грищенко, М. Карлін, А. Колот, В. Лагутін, Ю. Пахомов, І. Радіонов, А. Чухно та ін. А. Томас та Б. Пірсон, описуючи елементи компенсації праці у механізмі управління.

Теоретичні і прикладні основи формування систем компенсації праці повинні ґрунтуватися на загальноприйнятих концептуальних положеннях теорії менеджменту, викладених у працях вітчизняних та іноземних науковців: І.Алексєєва, М.Альберта, В.Герасимчука, Д.Гвішіані, В.Гончарова, В.Гуменюка, П.Друкера, Й.Завадського, Є.Крикавського, О.Кузьміна, А.Мазаракі, М.Мескона, І.Продіуса, Й.Петровича, Т.Пітерса, Ж.Поплавської, Ф.Тейлора, Н.Тарнавської, А.Томпсона, Р.Уотермана, Ф.Хедоурі, Ф.Хміля, А.Шегди. Перелічені автори значну увагу приділяють питанням розвитку ефективних систем управління, розробці окремих елементів менеджменту, вдосконаленню методів менеджменту, інформаційному забезпеченню функціонування управлінських систем.

Мета дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка рекомендацій щодо поліпшення системи компенсації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Завдання дослідження. Виходячи з поставленої мети, завданнями даної роботи є:

- розглянути сутність поняття компенсації праці в системі мотивації;
- описати методологічні засади формування компенсаційного механізму управління;
- визначити особливості формування ефективної системи компенсації праці персоналу готелю;
- провести аналіз та техніко-економічну оцінку готельно-ресторанного комплексу «Колізей»;
- проаналізувати види компенсаційних виплат готельно-ресторанного комплексу;
- обґрунтувати доцільність формування ефективної системи мотивування персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей»;
- обґрунтувати доцільність впровадження мотиваційних методів удосконалення компенсації праці;

- розробити шляхи вдосконалення механізму компенсації праці персоналу;
- розрахувати економічний ефект впровадження заходів з розробки механізму компенсації праці персоналу.

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи компенсації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей».

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування системи компенсації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. При виконанні випускної кваліфікаційної роботи використані наступні методи дослідження: порівняльний аналіз (виявлення залежності зміни ставок заробітної праці від зміни продуктивності, рентабельності трудових ресурсів), системний аналіз, спостереження (взаємовідносини між працівниками та керівництвом підприємства), моніторинг, аналіз і синтез, соціометричний метод, контент-аналіз корпоративних документів, репрезентативне роздаткове опитування працівників у вигляді анкетування.

Інформаційна база дослідження: друковані та електронні ділові і спеціалізовані видання, періодичні видання (журнали, газети), наукові та аналітичні оглядові статті, програмне забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів. Результати виконаного дослідження можуть бути використані в роботі підприємств готельного господарства для удосконалення та розвитку системи компенсації праці персоналу готельного комплексу.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. У вступі в стислому вигляді обґрунтовується актуальність теми, визначаються цілі та завдання роботи, об'єкт і предмет дослідження, розглядається ступінь вивченості проблеми, методи дослідження, структура випускної кваліфікаційної роботи і її практична значущість. У першому розділі

розглянуто теоретичні засади компенсації праці персоналу підприємств готельного господарства, концептуальна модель розвитку системи компенсації праці персоналу та підходи до оцінки її впливу на ефективність управління підприємством. Другий розділ включає аналіз системи компенсації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей», м. Хмельницький. Третій розділ включає план заходів з удосконалення компенсації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей», підвищення її рівня та оцінку ефективності запропонованих заходів. У висновку розкривається значимість розглянутих питань та даються пропозиції щодо впровадження отриманих результатів.

Апробація роботи. Результати дослідження випускної кваліфікаційної роботи апробовано у науковій статті, яку надруковано у збірнику наукових праць студентів (дод.А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність поняття компенсації праці в системі мотивації

Існує велика кількість визначень поняття компенсації праці, що розкривають його сутність з різних аспектів. Компенсація праці в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій [5, с. 25-28]; залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; в управлінні - це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [7, с. 24-25].

Функція мотивації полягає в тому, що керувати кадрами потрібно через колектив, через лідерів. Дійти до кожного працівника так, щоб він зрозумів свою роль, знайшов своє місце і запрацював з найбільшою віддачею, виходячи з власних інтересів та інтересів колективу [8, с. 8-9].

Послідовники Тейлора вважали, що феномен мотивації потрібно розуміти механістично: грошова одиниця (додаткова оплата) приносить одиницю додаткової роботи. У наш час вчені та практики-менеджери розглядають мотивацію з погляду психологічних закономірностей людини, які можуть бути зіставлені із законами природи.

Ф.І. Хміль у своїй книзі "Менеджмент" пише: "Людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, зазвичай, визначені системою організації спільної праці та контролю за здійсненням її. Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на

людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини".

А.М. Колот дає таке означення мотивації в своїй книзі "Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу": "Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою" [30].

О.Є. Кузьмін визначає мотивування як "вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації" [30, с. 156].

З.П. Румянцева і Е.А. Уткін під мотивацією розуміють діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності. В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко також визначають мотивацію як функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації [85, с. 118; 26].

Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе) [8, с. 9]. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії.

У літературі існує декілька значень поняття "мотив":

- внутрішня спонука особи до діяльності, пов'язана з задоволенням певних потреб [27, с. 43];
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зумовлюють активність людини і визначають її спрямованість [16, с. 65];
- причини вибору дій і вчинків людини [18, с. 22].

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Вони є відносно самостійними, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. Якщо потреби становлять сутність, "механізм" всіх видів людської активності, то мотиви є конкретним виявленням цієї сутності.

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності та ін. Якщо людина має потребу у фізичній безпеці, вона буде направляти усі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуючи потреб у самоповазі і самовираженні. Після того як потреба задовольняється, вона відходить на другий план і активізується потреба більш високого рівня. Все це схематично зображено на рис. 1.1.

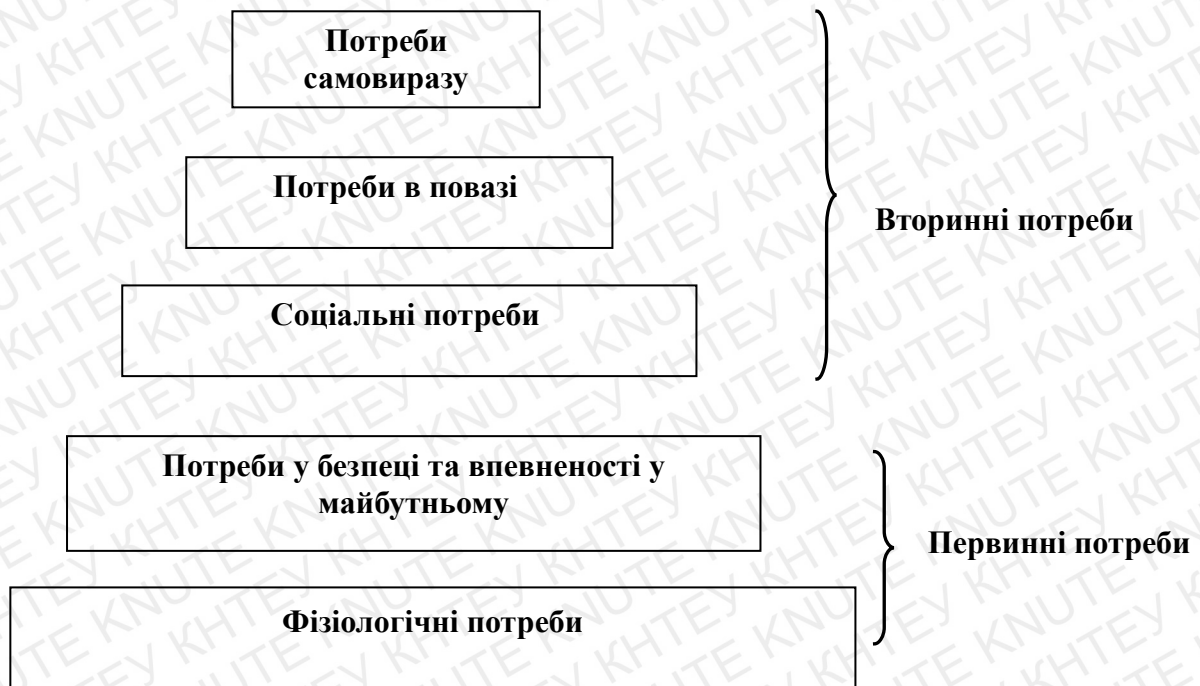


Рис. 1.1. Піраміда потреб Маслоу

У міру того як частково задовольняються потреби на одному рівні, починають домінувати потреби наступного рівня. При цьому важливо мати на увазі, що мотивуючими є тільки ті стимули, які задовольняють домінуючі потреби.

Але слід зазначити, що чіткої п'ятисходиноквої ієрархічної структури потреб, за Маслоу, просто не існує. Задоволення будь-якої однієї з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня як фактора мотивації діяльності людини.

Рівень задоволення працею визначається другою групою факторів — мотиваторами, тобто потребами вищих рівнів, враховуючи досягнення, визнання, відповідальність і можливості для зростання. Ф. Герцберг вважав, що під час відсутності мотиваторів людина відноситься до своєї праці нейтрально. З появою мотиваторів у неї виникає спонукання до праці, що починає приносити задоволення. Таким чином, гігієнічні фактори і мотиватори роблять принципово різний вплив на мотивацію. Перші „працюють” тільки в негативній ділянці.

Наприклад, проблеми з безпекою праці чи підвищений рівень шуму викликають у працівників незадоволеність процесом праці, але їхнє усунення ніяк не позначається на рівні задоволеності працею, ніяк не мотивує працівників до більш високої продуктивності. Відповідальність за задоволення працею „несуть” такі мотиватори, як складність поставлених робочих завдань, прийняття на себе відповідальності, визнання з боку інших людей.

Забезпечення належного рівня гігієнічних факторів дозволяє позбутися незадоволеності працівників. Щоб мотивувати їх до праці, необхідно підключати могутні мотивуючі фактори, такі як визнання, можливості для особистого зростання, складні цікаві робочі завдання. Задача менеджменту — усунення подразників (тобто забезпечення достатніх для задоволення базових потреб гігієнічних факторів) і застосування мотиваторів, які задовольняють вищі потреби і просувають працівників до вищих досягнень.

Відповідно до висновків Герцберга, отримані відповіді можна поділити на дві категорії, які він назвав «гігієнічними факторами» і «мотивацією».

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота, а мотивації — із самим характером і сутністю роботи. Згідно Герцбергу, при відсутності або недостатньому ступені присутності

гігієнічних факторів у людини виникає незадоволення роботою. Однак, якщо гігієнічних факторів достатньо, то вони самі по собі не викликають задоволення роботою й не можуть мотивувати людину на що-небудь. На відміну від цього відсутність або неадекватність мотивацій не приводить до незадоволеності роботою. Але їхня наявність повною мірою викликає задоволення й мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 1.1.

Мотиваційні і гігієнічні фактори по Герцбергу

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика фірми й адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Визнання й схвалення результатів роботи
Міжособисті відносини з керівниками, колегами й підлеглими	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого й ділового росту

Як один зі засобів компенсації праці використовують стимулювання (процес використання певних стимулів для користі людини і організації).

Функція мотивації в управлінні тісно пов'язана з іншими основними функціями управління: плануванням, організацією, контролем і оцінкою прийнятих рішень і полягає в стимулюванні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності з метою досягнення цілей організації, тобто в визначенні потреб персоналу, розробці системи винагород за виконану роботу, використанні різноманітних форм оплати праці, використанні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів сумісної діяльності. Ця функція покликана забезпечити високоякісне і добросовісне виконання членами організації своїх обов'язків.

На сучасному етапі для ефективної мотивації своїх працівників керівнику необхідно виявити, які ж насправді їхні потреби і забезпечити найкращий спосіб задоволення цих потреб. Мотивація охоплює інтелектуальні, фізіологічні й

психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності.

Відомо, що можна свідомо впливати на людей для успішного виконання завдань, які стоять перед організацією. Наявні концепції мотивації різні автори поділяють на різні групи. Так існує поділ мотиваційних теорій на змістовні і процесуальні. Інша група авторів додає до цих ще одну групу - початкові теорії. Розглянемо групу початкових теорій. Сюди належать: "ХУ-теорія" Мак-Грегора, сучасна розширена інтерпретація теорії "У" Мак-Грегора, теорія "Z".

Розглянемо кожну теорію більш детально.

Теорії "Х" та "У" Мак-Грегора. Відповідно до теорії "Х", люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честолюбства. Визначальними є потреби захищеності. Потрібно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією "У", люди прагнуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Відбувається орієнтація на потреби вищого порядку [30, с. 83].

Німецькі спеціалісти в галузі управління В. Зігерт і Л. Ланг запропонували сучасний розширений варіант теорії "У" [27, с. 234-246]. Основними положеннями цієї теорії є наступні: всі організаційні дії повинні бути осмисленими; більшість людей отримує від роботи задоволення, радість, відчувають відповідальність за свою працю, якщо реалізовується їхня потреба в особистій участі в результатах діяльності; кожен співробітник прагне довести свою значимість і важливість свого робочого місця; майже кожен працівник має власну точку зору як покращити результати своєї діяльності; кожен працівник прагне до успіху і прикладає для цього значні зусилля, але успіх без його визнання призводить до розчарування; кожен працівник бажає знати як оцінюється його робота, а також критерії оцінки його праці; якщо підлеглим запропонована свобода вибору діяльності, вони працюють з повною віддачею.

Теорію "Z" розробив американець У.Оучі на основі японського досвіду управління. Основною рисою цієї теорії є обґрунтування колективістських

принципів мотивації. Згідно з нею, мотивація працівників повинна виходити з цінностей "виробничого" клану, тобто підприємства як однієї великої сім'ї. Теорія "Z" описує хорошого працівника, що надає перевагу роботі в колективі і має стабільні цілі діяльності на довготермінову перспективу. Стимули сприяння праці для таких працівників є ефективними в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.

Розглянемо групу змістовних теорій. Сюди належать: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія набутих потреб Мак-Клелланда, теорія двох факторів Герцберга.

Теорія ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до цієї теорії, існує 5 груп потреб: фізіологічні, безпеки й захищеності, соціальні, поваги, самовираження. Перші дві групи потреб є первинними (потребують першочергового забезпечення), а останні три - вторинними. Вчені А.М. Колот, Н.П. Тарнавська головною вадою теорії Маслоу вважають те, що в ній не враховані індивідуальні особливості людини.

Теорія Альдерфера. Тут виокремлено три групи потреб: потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки), потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини), потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись) [8, с. 82]. Ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а і зворотній рух [6, с. 23].

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Він говорить про те, що треба враховувати три потреби: влади, успіху, причетності. Ці потреби не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування [6, с. 27].

Теорія двох факторів Герцберга. Всі фактори поділяються на гігієнічні (політика фірми і адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособистісні стосунки в колективі, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання тощо) [8, с. 82]. Вада теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі - з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто усі

негаразди прагнуть списати на "об'єктивні причини", а позитивні результати вважають власною заслугою.

До процесуальних теорій належать теорія очікувань, теорія справедливості, теорія встановлення цілей, теорія Портера-Лоулера, теорія підвищення мотивації Скіннера, концепція партисипативного управління.

Основним розробником теорії очікувань є В. Врум. Його теорія заснована на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини. Людина також повинна сподіватися, що вибраний нею варіант поведінки дійсно приведе до задоволення чи набуття бажаного.

Якщо значення кожного із цих трьох критично важливих для визначення мотивації факторів буде мале, то буде слабкою мотивація й низькі результати праці. Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою, яка зображена на рис.1.2.



Рис 1.2. Модель мотивації по Вруму

Теорію справедливості (рівності) розробив американський вчений С. Адамс [5, с. 214-217]. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій своїх колег і на цій основі приходить до висновку про справедливість оплати. Вирішення такої проблеми можливо здійснити за допомогою створення чіткої, простої і зрозумілої всім системи оплати праці і збереження розмірів сумарного заробітку кожного співробітника в таємниці.

Теорію постановки цілей розробив Е. Локк [2, с. 98-104]. Ця теорія виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою і заради яких здійснює свої дії. Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює та оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього людина визначає для себе цілі, до яких прагнучиме, виконує певну роботу, досягає наміченого результату й отримує від цього задоволення.

Теорія Л. Портера - Е. Лоулера [5, с. 198-203] ставить результати праці в залежність від затрачених працівником зусиль, його здібностей, а також від визнання працівником своєї ролі. Рівень затрачених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що прикладені зусилля приведуть за собою нагороду.

Один з найважливіших висновків Портера—Лоулера полягає в тому, що результативна праця приводить до задоволення.

Це прямо протилежне тому, що думають менеджери. Вони перебувають під впливом раних теорій людських стосунків. Ці теорії твердять, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці (іншими словами — більш задоволені працівники працюють краще).

Портер і Лоулер, навпаки, твердять, що усвідомлення виконаної роботи приводить до задоволення, і це підвищує результативність.

У підсумку модель Портера—Лоулера внесла основний вклад у розуміння мотивації. Ця модель показує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної пов'язаної системи, яка зображена на рис.1.3.

Для того щоб краще зрозуміти, як Портер і Лоулер пояснили механізм мотивації, давайте послідовно розберемо їхню модель елемент за елементом. Цифри, що приводяться у тексті в дужках, взяті з малюнка 5.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних рис людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

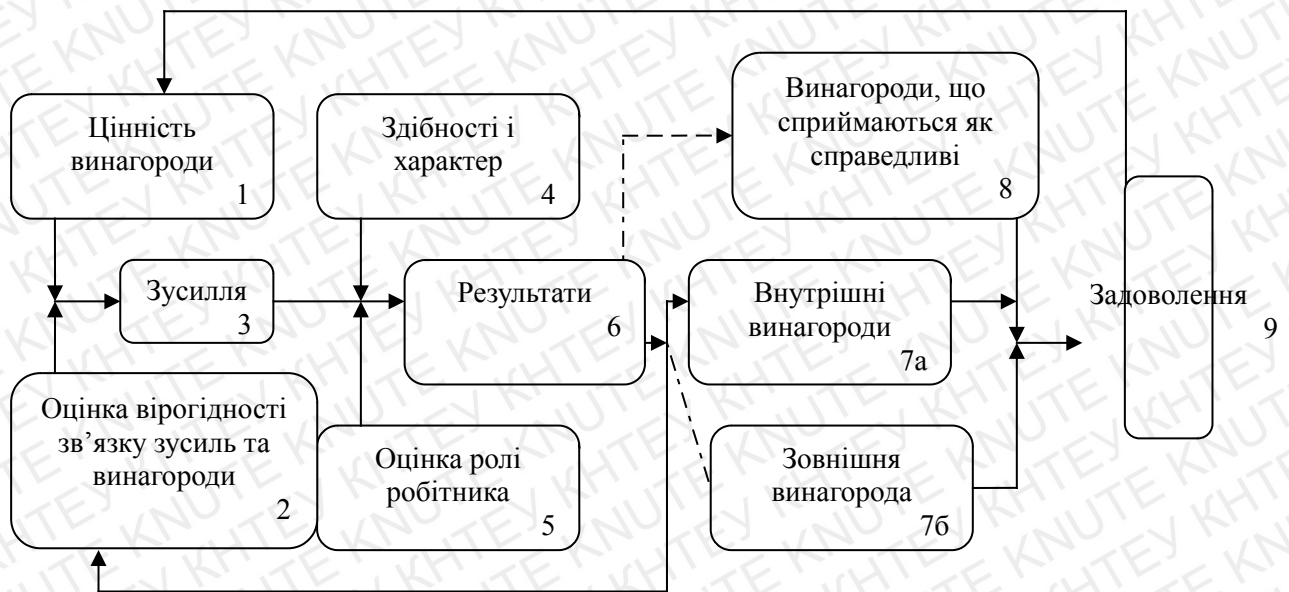


Рис. 1.3. Модель Портера-Лоулера

Рівень затрачуваних зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди (1) і наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може спричинити внутрішні винагороди (7a), такі, як почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності і самоповаги, а також зовнішні винагороди (7б), наприклад похвала керівника, премія, просування по службі.

Пунктирна лінія між результативністю і зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю працівника і винагородами. Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, яка сприймається як справедлива (8), використана для того, щоб показати, що відповідно до теорії справедливості, люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди, яку видають за ті або інші результати.

Задоволення (9) - це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є мірилом того, наскільки коштвна винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Теорія підкріплення залишає осторонь питання потреб і роздумів працівників і привертає увагу менеджменту до аналізу взаємозв'язків між поведінкою працівників організації та її наслідків [3, с. 244]. Прихильники теорії досліджують проблеми зміни поведінки людей у процесі праці, адекватного використання негайної винагороди і покарань.

Комплекс методів, за допомогою яких на основі теорії підкріплення менеджмент прагне до зміни поведінки працівників, одержав назву регулювання поведінки. Основне припущення, на якому ґрунтуються методи регулювання поведінки, називається законом ефекту, відповідно до якого індивіди прагнуть до повторення позитивно підкріпленої поведінки і, навпаки, уникають знову демонструвати непідкріплені дії.

Підкріплення визначається як будь-які дії, що викликають повторення, чи навпаки, придушення способів поведінки. Виділяють чотири основних типи підкріплення: позитивне підкріплення, відмовлення від моралі, покарання і згасання. Кожен тип підкріплення є реакцією менеджменту на поведінку працівника, яка є бажаною або не повинна повторюватися.

Мотивація працівників має виходити з того, що ніколи не можна замінити власну мотивацію працівника сторонньою мотивацією. Іншими словами, внутрішню мотивацію неможливо викликати зовнішньою.

Проте керівник може досить мотивувати своїх працівників, створивши ситуаційне поле, яке мотивує їх зробити те, що від них очікують. Це поле складається з таких складових частин:

стиль управління;

поведінка керівника в комунікаціях;

оплата праці;

вимогливість через постановку завдань і цілей та ін.

Для того щоб зуміти створити таке поле для працівників з врахуванням їх особливостей, керівник повинен знати внутрішній мотиваційний спектр своїх працівників, відповівши на запитання „Де і як найкраще з допомогою ситуації і завдань мотивувати працівників до дії?”

Різні типи підкріплення, зображені на рис.1.4.

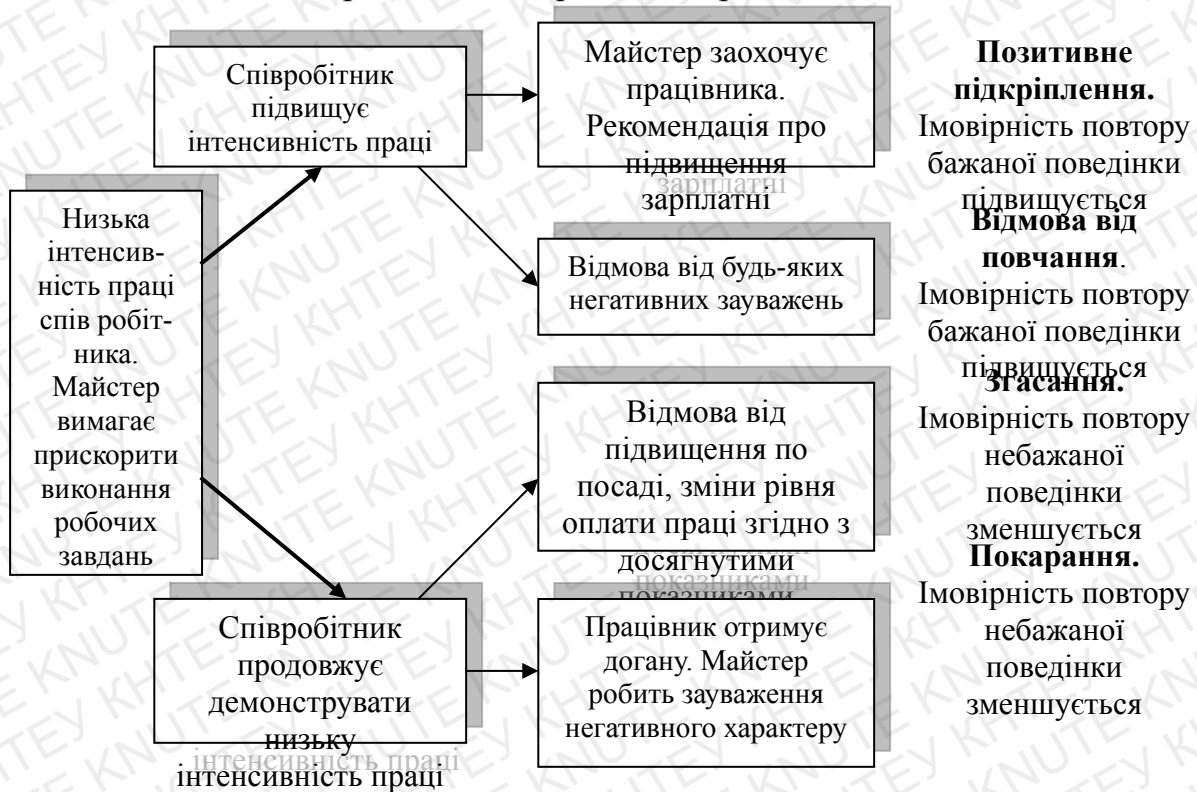


Рис. 1.4. Загальна схема теорії підкріплення

Проблематика компенсації праці набуває нині дедалі більшого значення насамперед тому, що у всіх випадках виконання робіт потребує розумових зусиль працівників. Саме цей вид зусиль підлягає компенсації.

Компенсація праці персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу компенсації праці - це одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Особливістю керування персоналом є зростаюча роль особистості працівника. Відповідно й міняється співвідношення стимулів і потреб, на які може розраховувати система стимулювання.

Теорії мотивації дають змогу менеджеру вибудовувати стратегію й тактику впливу на підлеглих, орієнтуючись на конкретні умови функціонування організації та особливості індивідуальної поведінки її персоналу.

Теорію посилення мотивації розробив Б. Скіннер. Згідно з цією теорією, поведінка людей зумовлена наслідками їхніх дій у подібній ситуації в минулому. Працівники отримують уроки з досвіду, що в них є, і намагаються брати такі завдання, виконання яких давало раніше позитивні результати, і уникали завдань, виконання яких зумовило негативні результати.

Розглянемо теорію парсіпативного (спільного) управління. Активна участь працівників у житті організації підвищує задоволення працівників від роботи, спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників [8, с. 83-84].

Таким чином, мотивація праці як загальна функція менеджменту - це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Знаючи і використовуючи сучасні моделі мотивації, менеджер зможе залучити потрібних працівників до ефективного виконання завдань.

1.2. Методологічні засади формування компенсаційного механізму управління

Зростання динамічності та невизначеності зовнішнього оточення обумовлює проблему своєчасної адаптації підприємства до умов, які змінюються, що й передбачає успішне функціонування підприємства на ринку. Для вирішення даної проблеми використовується концепція стратегічного управління, основною ланкою якого є мотиваційний механізм, а його результатом - розроблена стратегія управління персоналом. Зважаючи на це, дана дослідження мотиваційного механізму підприємства є важливим етапом досягнення стратегічних цілей розвитку.

Компенсація праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю.

Матеріальне стимулювання виконує на підприємстві важливу роль діючих мотиваторів або основних носіїв інтересів робітників. Кожний робітник прагне до збільшення загальної вартості одержуваних матеріальних стимулів, у той час як дієвість окремих адміністративних і соціально-психологічних стимулів є специфічною для кожного працюючого.

Рівень компенсації праці значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, котра на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників, і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці. Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає [2].

Без перебільшення можна стверджувати, що в основі управлінської революції, яка сталася на Заході в 70-80-ті рр. ХХ ст., лежать нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності. Узявши на озброєння змістові і процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на підставі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки. З-поміж них треба назвати: програми залучення працівників до управління виробництвом, програми розвитку трудового потенціалу робочої сили, нетрадиційні форми організації робочого часу,

програми реконструювання самого процесу праці, різноманітні методи матеріального стимулювання [1].

Сучасний бізнес передовсім базується на трудових ресурсах. Якщо люди - це основа виробництва, то правильне заохочення їх до праці першочергове завдання керівника кожного підприємства. Як організовує, мотивує керівник персонал, так і працює підприємство. Ефективна мотивація трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника приведе до зростання продуктивності праці, а як результат до бажаних успіхів та до досягнення головної місії підприємства - це максимальне отримання прибутку.

Методи і способи компенсації праці пройшли довгу історію еволюційного розвитку. Упродовж багатьох років була домінуючою модель грубого фізичного примусу до праці, а вже потім - моделі економічної необхідності і стимулювання праці відповідно до її продуктивності. Ранні економісти, як правило, йшли слідами Адама Сміта, який займався пошуком заходів, які дозволили б збільшити багатство нації, або Давіда Рікардо, який робив наголос на розподілі багатства згідно з факторами виробництва, або Альфреда Маршалла та ін., які удосконалили певною мірою маржинальний аналіз [22].

Аналіз зазначених підходів дозволив нам згрупувати основні компенсаційні елементи системи управління персоналом. Елементи мотиваційної стратегії управління можна об'єднати у такі групи:

1. Організація праці і робоче середовище: організація трудового процесу; сприятливі умови праці; регламентація праці; поділ і кооперація праці;
2. Економічні заохочення і стимули: заробітна плата; премії; акції; бонуси; участь у розподілі прибутків;
3. Соціальні заохочення і винагорода: участь у страхуванні; житло; освіта; медицина; спорт;
4. Розвиток персоналу: творче зростання; посадове зростання; участь в управлінні;
5. Оцінка персоналу: відповідність займаній посаді; аналіз та оцінювання продуктивності праці.

В умовах ринкової економіки в Україні найбільш дієвими і такими, що мають пряму компенсаційну дію є економічні заохочення і винагороди. Компенсація праці - це найперше хороша зарплата і морально-психологічний клімат в колективі, вважають більшість українських підприємців [7, с. 32]. Система оплати праці, що ґрунтується на основі результатів праці, є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб і відтворення робочої сили, але й індикатором безпеки працівника та його сім'ї.

На етапі розвитку ринкової економіки у XXI ст., як показує наявний досвід, і для роботодавця, і для найманих управлінців найбільш оптимальною є комбінована зарплата. Вона поєднує фіксовану частину і змінну додаткову плату. Співвідношення між обома частинами має бути таким, щоб стимулювати менеджерів до активної діяльності (більші трудові зусилля - більша винагорода), але водночас не призвело до демотивації (мізерна ставка і безмірний відсоток за результат).

Окрім економічних, матеріально-грошових винагород, особливу роль у компенсаційному механізмі відіграє система соціальних заохочень і винагород: медичне страхування працівників, а в Україні - це допомога співробітникам, забезпечення відпочинку дітей, позики на придбання житла, організація безкоштовних обідів тощо.

У системі соціальних пільг і заохочень варто визначити пенсійне забезпечення через функціонування недержавних пенсійних фондів. Стимулом для створення НПФ стало введення 3 січня 2005 року податкових пільг для корпоративних вкладників. Засоби, які корпоративні вкладники перераховують у НПФ на користь своїх співробітників, можуть відкладатись на валові витрати величиною 15 % заробітної плати. Ці кошти не зараховують у фонд оплати праці і з них не здійснюють відрахувань в Пенсійний фонд та інші соціальні фонди.

Особливо важливим є використання такого мотиваційного інструменту, як пенсійне забезпечення для зайнятих у шкідливих умовах виробництва. На наш погляд, підприємства із шкідливими умовами виробництва зобов'язані робити внески за своїх працівників у корпоративні професійні НПФ.

З цим визначенням перекликається і сутність фінансово-господарського механізму, яку подає Мінаєв Е.С., як сукупність способів, форм, методів, кількісних і якісних нормативів і показників, за допомогою яких використовуються об'єктивні закони виробничих і суспільних відносин¹. Також розглядається фінансово-господарський механізм підприємства як єдність 4-х підсистем: економічної, соціальної, організаційної, технологічної.

Ряд авторів у своїх роботах вказують, що "центральним у системі господарського механізму є економічний механізм, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони" [5, с. 26].

Категорія "економічних механізмів" детально розглядається у роботі А. Кульмана [6], який відзначає, що механізми являють собою системи взаємозв'язків економічних явищ, що виникають у певних умовах під впливом початкового імпульсу, і пояснює, що теоретично економічних механізмів може існувати стільки, скільки існує різних імпульсів у кожній системі взаємозалежних явищ при заданих умовах.

Заслуговує уваги визначення організаційно-економічного механізму, яке подають Лисенко Ю. та Єгоров П. як системи формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [7, 76-80].

Згідно з твердженням Єрмоєнко-Григоренко О.А. "організаційно-економічний механізм - це система технологічного, економічного, організаційного та соціального блоків, які включають в себе їх елементи" [8]. На нашу думку, дане визначення дещо не точне, оскільки не зрозуміло, що є основою для визначення саме цих блоків, які елементи вони містять та яким чином відбувається функціонування механізму.

Щодо соціального механізму, то Заславська Т.І. визначає його "як сталу систему поведінки соціальних груп, а також взаємодію певних груп між собою та державою щодо питань виробництва, розподілу, обміну, споживання матеріальних благ і послуг; систему, яка регулюється з одного боку, соціальними інститутами суспільства, а з іншого - соціально-економічним станом та свідомістю таких груп" [9, с. 59].

Розглядаючи поняття "механізм регулювання соціально-економічних відносин", Лукашевич В.М. визначає соціальний механізм як "спосіб передачі зусиль окремих важелів з метою спрямувати рух соціальних процесів і явищ у визначеному напрямі" [10, с. 180]. Соціальний механізм впливає на суб'єкти соціальних відносин через інтереси і спрямовує їх діяльність на виконання певних завдань.

Враховуючи зазначене, узагальнюючи різні думки стосовно механізмів, пропонуємо власне визначення мотиваційного механізму, як саморегулюючої системи мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності.

Відмітимо, що формування механізму, зокрема, і мотиваційного, це важкий процес здійснення опису теоретичних положень і практичних рекомендацій, необхідних для розробки в заданих умовах ще не існуючого суб'єкта діяльності, що розглядається як система.

Застосовувати компенсаційний механізм слід таким чином, щоб отриманий результат не тільки відшкодував витрати на його впровадження, але і приносив прибуток підприємству. Однак на практиці ця теза часто не приймається до уваги, а мотиваційний механізм, що застосовується до некваліфікованого персоналу приречений на невдачу. Через те, щоб не одержати негативного результату, механізм повинен бути чітко орієнтованим на конкретних працівників з урахуванням специфіки їхньої трудової діяльності.

Дослідження процесів компенсації праці персоналу готельних підприємств дозволило нам запропонувати наступні висновки щодо основних закономірностей створення даного механізму. Вони полягають у:

- зміні поглядів на роль компенсації праці та перетворення її з допоміжного засобу досягнення результатів у головну мету розвитку та діяльності персоналу;
- забезпеченні оптимального поєднання принципів загального і специфічного підходів до компенсації праці персоналу;
- врахуванні ступеня розвитку підприємства з позицій можливостей застосування компенсаційного механізму управління персоналом.

Компенсаційний механізм управління персоналом виникає об'єктивно, але під впливом зовнішніх соціально-економічних факторів, і потребує регулювання з боку підприємства. Об'єктом регулювання є окремі ланки, ті самі соціально-економічні елементи, що формують його, а на рівні підприємства, складають компенсаційний механізм управління персоналом, та їх поєднання.

Перш ніж, сформулювати компенсаційний механізм ефективного управління персоналом підприємств, необхідно розкрити об'єктивні критерії та суб'єктивні чинники, що будуть використані нами для побудови даного механізму.

Слід враховувати те, що критерії - це функції об'єктивних законів, мають якісні (спрямовують рух соціально-економічних процесів до цивілізованого розвитку) та кількісні (проявляються в показниках, що характеризують масштаби, розміри, межі оптимального, раціонального, доцільного розвитку й економічного зростання, що відповідає матеріальним і духовним, соціальним та економічним інтересам як персоналу, так і підприємства) характеристики і є об'єктивними. Нами визначено, що до таких критеріїв на підприємствах слід віднести науково-технічний, організаційний, економічний, трудовий, соціальний та екологічний (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Взаємозв'язок критеріїв компенсаційного механізму ефективного управління персоналом підприємства

Науково-технічний критерій компенсаційного механізму спонукає до формування нового механізму розвитку і використання персоналу. Реалізація науково-технічного критерію у компенсаційному механізмі діяльності персоналу має забезпечити безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації; багатoproфільність кваліфікації і мобільність персоналу; гнучкість організації і системи стимулювання персоналу до активної трудової діяльності.

Організаційний критерій компенсаційного механізму забезпечує створення способів і методів організації мотивування і управління персоналом та характеризується ефектом, одержаним в результаті підвищення показників його діяльності. Формується даний критерій через процеси, які є складною сукупністю організаційних форм, методів і засобів підготовки, ухвалення і втілення у виробництво управлінських рішень щодо активізації трудової діяльності персоналу.

Економічний критерій компенсаційного механізму орієнтує на формування ефективної системи стимулювання заробітної плати. Новий тип працівника, що знаходиться у постійному пошуку, розробці і втіленні нових ідей та інновацій, повинен отримувати високу винагороду, що враховує компетенцію працівника, його потенційні можливості.

Трудовий критерій забезпечує створення методів організації, нормування трудових процесів, достатніх умов виробничої діяльності персоналу.

Соціальний критерій компенсаційного механізму вимагає докорінної зміни ставлення до робочої сили, віднесення її до ресурсу ключового значення. Рушійною силою системи сучасних економічних відносин стають не стільки результати праці, скільки потреби самого працівника в удосконаленні своєї діяльності. Змінюється система поглядів на працівника у керівництва підприємством: не підприємство диктує працівнику свою волю і примушує його здійснювати її, а працівник змушує підприємство шукати шляхи виявлення та вирішення його проблем.

Включення екологічного критерію до компенсаційного механізму зумовлено таким явищем, як загальна екологізація економіки, розробка і використання природоохоронних технологій, раціональне та економне природокористування, що у розвинутих країнах стає однією з найбільш привабливих сфер інвестування капіталу і знань. Екологоемність продукції є головним критерієм встановлення ціни та відшкодування збитків, заподіяних навколишньому середовищі від виробництва тієї чи іншої продукції.

Реалізація зазначених критеріїв при формуванні компенсаційного механізму в умовах трансформаційного періоду є необхідною передумовою наступного, більш складного етапу його розвитку, пов'язаного з переходом від суто матеріалістичної системи мотивації до систем мотивації постіндустріального типу, яка оперує позаекономічними, духовними та іншими факторами впливу на рівень трудової активності персоналу.

Виходячи зі сказаного можна сформулювати основне завдання компенсаційного механізму, яке покликане сприяти встановленню, забезпеченню досягнення і підтримки оптимальних величин показників, що характеризують належний рівень вдосконалення і підвищення мотивування персоналу на основі цілеспрямованої розробки і впровадження комплексу заходів технічного, наукового, організаційного, економічного, трудового та екологічного характеру.

Під час побудови компенсаційного механізму ефективного управління персоналом підприємств та визначення його основних складових елементів слід керуватися такими основними принципами, які складають дві групи: загальні

принципи, що характеризують вимоги до формування мотиваційного механізму управління персоналом конкретного підприємства та принципи, що безпосередньо визначають спрямованість подальшого розвитку даного механізму. На жаль, на сьогодні дані принципи не одержали обґрунтування і чіткої регламентації, тому дамо їм коротку характеристику.

До загальних принципів, що характеризують вимоги формування компенсаційного механізму ефективного управління персоналом підприємств, слід віднести принципи: відповідності функцій вмотивованості персоналу цілям підприємства; первинності функцій вмотивованості персоналу; оптимальності співвідношення інтра- та інтрафункцій мотиваційного механізму управління персоналом; оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій; потенційних імітацій; економічності; комплексності; перспективності; оперативності; оптимальності; простоти; науковості; ієрархічності; автономності; узгодженості; стійкості; багатоаспектності; прозорості.

Відмітимо, що компенсаційний механізм ефективного управління персоналом підприємств, як будь-яка система має містити ознаки раціональної цілісності і відокремленості його елементів, взаємозв'язок яких потребує при зміні одних елементів змінювати інші задля підтримки дієвості механізму. Але, в той же час існує певний ступінь відокремленості елементів для того, щоб компенсувати заміну будь-якого елемента іншими елементами компенсаційного механізму.

У свою чергу, компенсаційний механізм має формуватися з елементів різної тривалості їх життєвого циклу: довгострокових ("вічних"), що змінюються тільки зі змінами людської природи; короткострокових, які змінюються разом із соціально-економічною або виробничою ситуацією, і середньострокових. Такий склад компенсаційного механізму забезпечить його стійкість та динамічність розвитку шляхом зміни найбільш рухливих елементів. Нами визначені основні елементи компенсаційного механізму, які представлені у взаємозв'язку (рис. 1.6.)

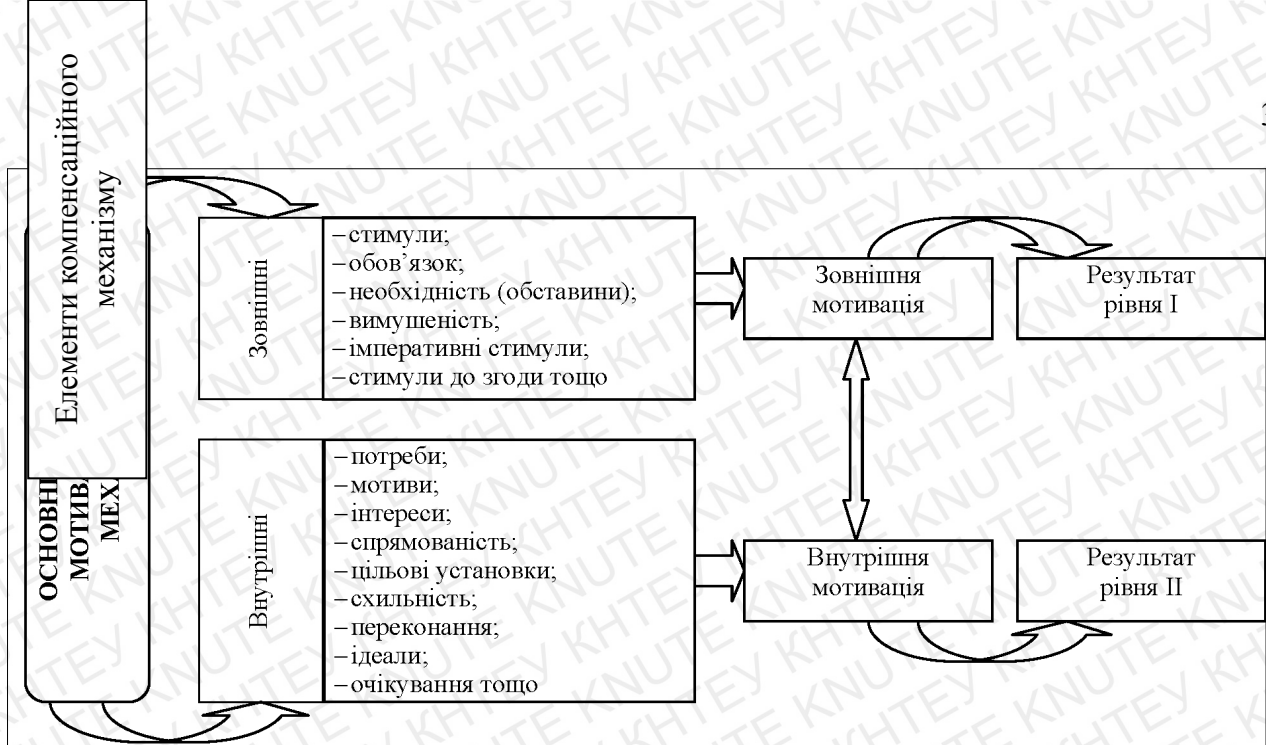


Рис. 1.6. Основні елементи компенсаційного механізму підприємства

На нашу думку, сама по собі характеристика потреби не визначає її місця у компенсаційному механізмі і не відображає характеру взаємозв'язків з іншими елементами. Потреба є не єдиним, хоча і визначальним, фактором, що зумовлює діяльність персоналу. Іноді говорять, що потреба є зовнішнім фактором впливу, тому що потреба виникає з умов оточуючого середовища. Проте доцільно розглянути й інші елементи механізму компенсацій, які ще називають внутрішніми, оскільки вони є результатом роботи внутрішніх, психологічних чинників.

Другим визначальним елементом компенсаційного механізму є інтерес, який відображає прагнення до задоволення потреб в певних умовах діяльності. Поява інтересів зумовлює усвідомлення потреб та умов їх задоволення, оцінку можливостей задоволення. У працівника можуть бути потреби, але при цьому може не бути прагнення до повного та достатнього їх задоволення. У загальному вигляді інтереси можуть розглядатися як форма прояву пізнавальної потреби, яка задовольняє потребу працівника в усвідомленні мети діяльності і цим сприяє орієнтації, ознайомленню з новими факторами, більш повному і глибокому відображенню дійсності. Інтереси є вираженням протиріч між потребами та

умовами їх задоволення, коли потреба породжує інтерес, з'являється і мета діяльності.

Усвідомлення потреби, виникнення інтересу, призводить до внутрішнього спонукання працівника до конкретної дії, спрямованої на досягнення мети. В загальному вигляді цей процес можна визначити як виникнення мотиву. Мотиви виникають, розвиваються та формуються на основі потреб, проте вони є відносно самостійними, оскільки потреби не визначають сукупність мотивів, їх стійкість і силу. За однієї і тієї ж потреби у різних людей можуть виникати різні мотиви. Якщо потреби складають сутність "механізму" усіх видів трудової діяльності, то мотиви є конкретним проявом цього змісту.

На відміну від мотивів, стимули це зовнішні подразники, що сприяють підвищенню інтенсивності мотивів у діяльності персоналу. З точки зору мотивації, як окремого виду трудової діяльності, можна стверджувати, що стимулами виступають будь-які блага, що задовольняють актуальні потреби персоналу. Іншими словами, благо стає стимулом до активної трудової діяльності тоді, коли воно формує мотив.

У формуванні компенсаційного механізму беруть участь також мотиваційні характеристики працівника. До них належать спрямованість, установки, схильність, переконання, ідеали, очікування.

Спрямованість працівника - це сукупність стійких мотивів, що спрямовують діяльність працівника і є відносно незалежними від зовнішнього середовища. Характеризується інтересами, нахилами, переконаннями та ідеалами, які формують світогляд працівника.

Установки працівника - це суб'єктивні орієнтації людини як члена групи. Знаходять свій прояв у готовності реагувати на ситуацію як неусвідомлений стан готовності до виконання задач. Установки визначають стійкий, послідовний, цілеспрямований характер виконання діяльності, виступають механізмом її стабілізації, дозволяють зберігати спрямованість діяльності в нестабільних ситуаціях.

Нахили працівника - це вибіркова спрямованість працівника на виконання певної діяльності. Основою нахилів є глибинні стійкі потреби та прагнення удосконалювати свої вміння та навички.

Переконання спонукають працівника діяти відповідно ціннісним для нього орієнтаціям. Переконання складають систему поглядів, що формують світогляд і знаходять свій прояв у суб'єктивному ставленні до власних дій.

Ідеали - чуттєві та змістовні образи, а також способи побудови та оперування ними, духовні цінності та орієнтації. Ідеал впливає на спосіб і характер думки працівника, на його світосприймання, інтереси, потреби, ціннісні орієнтації. Суспільне уявлення про ідеал, як зовнішній чинник, інтерпретуючись через ціннісну свідомість індивіда, стає внутрішньою мотиваційною силою і може визначати ідеал індивіда.

На нашу думку, компенсаційні характеристики персоналу відіграють чималу роль, адже вони формують особливості компенсаційного механізму конкретного працівника і, тому при його побудові слід враховувати їх специфічну дію на окремі елементи мотивації трудової діяльності.

Отже, процес створення компенсаційного механізму управління персоналом підприємства зводиться до планування успіху компенсаційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розробки нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління. Ефективність застосування компенсаційного механізму, як показують наші дослідження, залежить від визначення його основних елементів. При цьому, необхідно враховувати, що в компенсаційному механізмі беруть участь зовнішні та внутрішні елементи мотивування. Зовнішні елементи мотивування є об'єктивними і формують стимули, а внутрішні елементи є суб'єктивними і формують мотиви. В залежності від того, на які елементи здійснюється вплив у процесі мотивування, мотивацію поділяють на зовнішню та внутрішню, відповідно процес мотивування може бути внутрішньо-організованим та зовнішньо-організованим. А наявність двох форм мотивації зумовлює виникнення результатів двох рівнів: результати зовнішньої мотивації (результати першого рівня), що

заздалегідь встановлені і характеризують матеріально-речову форму діяльності, та результати внутрішньої мотивації (результати другого рівня), які визначають ставлення індивіда до самого процесу діяльності.

Прямий компенсаційний вплив має розвиток персоналу. Провідні компанії світу розвиток персоналу зазвичай починають із добре організованої і продуманої системи адаптації. Можна без перебільшення сказати, що адаптація - це передумова розвитку мотиваційного процесу. Проф. Дмитренко Г.А. представляє адаптацію як процес входження і закріплення працівників в організації. Її економічною складовою є сприйняття наявних умов праці, система мотивації і стимулювання на підприємстві [9].

Виробничу адаптацію як складне і багатогранне явище більшість сучасних економістів розглядають з різних позицій: психофізіологічної адаптації; професійної адаптації; соціально-психологічної адаптації; організаційної адаптації [4, с. 60].

У процесі адаптації проявляються здібності працівника, його лояльність до фірми. Для цього менеджеру потрібно якомога раніше створити такі умови, за яких найшвидше буде відомий результат, особливо негативний. Чим скоріше у працівника виявляться небезпечні для компанії нахили, тим краще для компанії, вважає В. Белікова і пропонує для випробувального терміну використати два методи: перший - "екстремальний", коли випробовування ділових і моральних якостей здійснюється через створення стресових ситуацій, і другий - використання методу "провокацій" [5, с. 77-78].

Перша методика дає можливість виявити невидимі характеристики працівника, його поведінку в авральних і критичних ситуаціях, можливість прийняття єдино-правильного й оперативного рішення. Методом провокацій контролюється чесність і порядність майбутнього працівника. На наш погляд, такі перевірки є логічними і виправданими, якщо вони не відбуваються у грубій і брутальній формі, що принижують честь і гідність працівника.

Науковці Донецького університету Ф. Поклонський та К. Зайцева вважають, що як у період адаптації, так і після нього успішне здійснення виробничого

процесу рідко обходиться без конфліктних ситуацій [19, с. 51]. До заходів, які сприяють скороченню періоду адаптації, варто віднести фаховий підбір кадрів. Він дає змогу виявити працівників найбільш придатних для навчання і ефективного виконання професійних обов'язків. Важливе мотиваційне значення має професійне службове зростання працівників. Однак мотивація кожного працівника повинна узгоджуватись з мотивацією всієї команди і визначенням функціональної ролі кожного у цьому процесі.

У системі елементів компенсації праці досить вагоме значення має оцінка персоналу - його професійно-ділових характеристик, відповідності зайнятій посаді і результативності праці. Оцінка персоналу дає змогу планувати професійний розвиток і посадове зростання, навчання і кваліфікацію персоналу. Сучасні методи роботи персоналу можна поділити на дві групи: методи індивідуального оцінювання і методи групового оцінювання. Найбільш вдало, на наш погляд, узагальнення методів оцінювання персоналу зробила А. Ходаницька [25, с. 47-54]. До методів індивідуального оцінювання належать: анкетування, описова оцінка, шкала графічного рейтингу, тестування. Методи групового оцінювання персоналу дають змогу порівняти ефективність роботи працівників у колективі і зіставити їх.

В останні роки дедалі більше компаній використовують метод "360 градусів". Сутність його полягає в тому, що менеджера оцінюють не тільки вищестоящі керівники, або атестаційна комісія, але й колеги по роботі, підлеглі і навіть клієнти [8, с. 41].

Оцінка персоналу дасть змогу виявити сутність його відповідальності перед фірмою. Найбільш дієвими, на наш погляд, напрямами підвищення відповідальності є:

- для недобросовісних - підвищення мотивації у досягненні кінцевих результатів;
- для імітаторів і симулянтів - регламентація процесів виконання роботи і справедливий, прозорий і стимуляційний контроль;

- для зловмисників - використання максимально відкритої інформації, там, де це не шкодить інтересам фірми, а також розширення кола осіб до джерел інформації.

Отже, на мотиваційну поведінку зайнятих осіб значний вплив мають різні зміни на державному, галузевому рівнях. В умовах цих змін можлива модифікація потреб. Тому для працівника дуже важливо проаналізувати динаміку потреб у контексті: зміни участі у виробничому процесі; впливу змін, що відбуваються в часі і які їх кінцеві результати; які найголовніші питання варто з'ясувати, щоби зміни відбулися.

Головне для працівника - реально оцінити стан, свої здібності і можливості. Щоб зміни відбувалися планово й ефективно, потрібно стати їх активним учасником, а не пасивною жертвою, а це не в останню чергу буде залежати від того, наскільки зміни відповідають його мотивації.

Дослідження показали, що особливістю практики ефективного управління вважають раціоналізацію використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, адже досягнення цілей передбачає отримання максимального ефекту за мінімуму витрат, тобто таку організацію діяльності, за якої група спільно працюючих людей спрямовує свої зусилля на досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації праці.

Зважаючи на вищевикладене, вітчизняним підприємствам при розробці нової стратегії розвитку необхідно детально вивчати зарубіжний досвід і створювати власні ефективні системи управління. Також слід відмітити, що сучасна економічна ситуація вимагає реалізації маркетингового підходу в управлінні, оскільки лише орієнтація на зовнішнє середовище дає можливість підприємству досягти успіху. Для забезпечення ефективного управління варто відзначити й те, що таке управління має власний економічний механізм, який спрямований на вирішення конкретних проблем взаємодії при реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі господарської діяльності. Цей механізм об'єктивно зумовлений господарською діяльністю підприємства у ринковому середовищі.

Таким чином, на нашу думку, необхідно достатню увагу приділити процесу планування, організації, мотивації та контролю діяльності з тим, щоб забезпечити координацію всіх ресурсів необхідних для досягнення мети підприємства. Важливе значення має і конкурентна позиція підприємства. Також, на нашу думку, надзвичайно важливе значення для забезпечення ефективності діяльності має підвищення мотивації на підприємстві. Сучасні умови господарювання змушують керівників підприємств зосередитися на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, матеріалами та фінансами. Необхідне й забезпечення ефективного функціонування підприємства за рахунок раціонального використання його інвестиційних можливостей та ефективного розроблення і реалізації стратегічної програми економічного і соціального розвитку.

Реалізація наданих вище рекомендацій, на нашу думку, значно покращить ефективність управління підприємством, що в свою чергу забезпечить його стійке фінансове становище та конкурентоспроможність.

Отже, безумовно, основним та визначальним елементом компенсаційного механізму управління персоналом підприємств є потреба. З точки зору теорії мотивації під потребою розуміють фізичну або психологічну невдоволеність персоналу об'єктивним станом речей. Для реалізації компенсаційного механізму персонал має усвідомити необхідність пошуку шляхів для задоволення потреби, стримування або ігнорування її. На наступному етапі працівник визначає, що саме необхідно зробити для задоволення потреби. При цьому необхідно співвідносити декілька моментів: що він матиме після задоволення потреби; що необхідно зробити, щоб отримати бажане; яка ймовірність досягнення запланованого результату; наскільки те, що можна отримати, задовольнить потребу.

Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток підприємства необхідно запровадити компенсаційний моніторинг. Компенсаційний моніторинг - це система постійного спостереження і контролю стану компенсації трудової діяльності. Запровадження компенсаційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже на сьогодні вивчення

потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє.

1.3. Особливості формування ефективної системи компенсації праці персоналу готелю

У сучасній ринковій економіці основні принципи побудови механізму заохочення до праці підприємницьких структур повинні бути сформовані та постійно вдосконалюються на інноваційних засадах, а їх трансформування забезпечує поступ економіки та суспільства, високий рівень соціальної згоди.

У новому світі постає проблематика формування компенсації праці на основі визнання вимог ринкових та соціальних законів щодо ціноутворення на всі фактори виробництва, в тому числі – працю. Навіть з позицій простого відтворення здатності до праці людини як соціального суб'єкта, члена суспільства, основу зарплати має складати вартість мінімального споживчого кошика, розрахована за реальними ринковими цінами; саме його вартість має бути базою для визначення державою мінімальної ставки оплати праці у будь-якій галузі економіки [22].

В умовах переходу до ринкових відносин для вирішення задачі підвищення ефективності виробництва, конкурентноздатності продукції, що випускається, особливо важливу роль відіграє інноваційна модель мотивації, яку слід запровадити на вітчизняних підприємствах.

У зарубіжній практиці накопичено чималий досвід реконструкції процесу праці, який поділяють на прості й складні форми. До простих форм відносять: розширення набору функцій торговельного обслуговування за горизонталлю та вертикаллю, суміщення професій. Більш складними є форми, пов'язані із зміною технології обслуговування, із створенням нових соціально-технічних систем.

Швидкий розвиток систем зв'язку, розширення мережі персональних комп'ютерів, підключених до єдиних інформаційно-обчислювальних центрів,

створюють якісно нові виробничі зв'язки працівників, змінюють звичну уяву про організацію праці.

У США здійснюються певні заходи, спрямовані на розвиток у працівників почуття господаря. В цій країні нараховується близько 700 торговельних фірм (переважно невеликі крамниці), якими повністю володіють їх робітники та службовці на правах кооперативної власності. Ці фірми одержують прибуток майже на половину більший від звичайних торговельних фірм аналогічного формату.

Таким чином, узагальнюючи наведену вище інформацію, можна сказати, що досвід інноваційних методів матеріального мотивації праці (США, Німеччина, Італія, Данія та ін.) свідчить про стійку тенденцію до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з особистих заслуг, ділових якостей і результатів роботи кожного працюючого, і необхідності обліку цих факторів у визначенні заробітної плати в інших однакових умовах (однакова робота, стаж, посада, кваліфікація).

Слід зазначити, що особливій уваги заслуговує тарифна система - основа диференціації робіт залежно від їхньої складності, а працівників - від рівня їхньої кваліфікації за розрядами тарифної сітки [26].

Однак у сучасних умовах традиційна тарифна система в її твердій формі вже не ефективна й вимагає вдосконалення, наприклад, шляхом забезпечення її гнучкості. Досвід ефективного використання гнучких тарифних систем існує в промисловості Швейцарії та Франції, він також може бути успішно використаний і в Україні.

Для підприємств України, які направляють свою діяльність на досягнення високого рівня конкурентоздатності й ресурсозбереження, можна запропонувати модель системи гнучкого фондозабезпечення на основі багаторівневої тарифної сітки, як це відбувається в США та Японії. Такою системою передбачається можливість зміни тарифу залежно від трудових досягнень колективу, які відображаються у зменшенні собівартості продукції завдяки економії сировини та матеріалів, підвищенні продуктивності праці,

зменшенні щодо постійних витрат у результаті збільшення випуску продукції (робіт, послуг), а також можливостей підприємства та цілей, які стоять перед ними на певному етапі, а також індивідуальних здатностей кожного працівника.

При такому підході заробітна плата визначається з використанням тарифної системи, що містить у собі багаторівневу тарифну сітку (з урахуванням особливостей підприємства), тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-класифікаційні характеристики.

Система мотивації персоналу повинна весь час оновлюватися на основі використання інноваційних підходів.

А тепер розглянемо особливості інноваційних моделей мотивації активності персоналу. Сучасний управлінський досвід виділяє два їх типи (рис. 1.7).

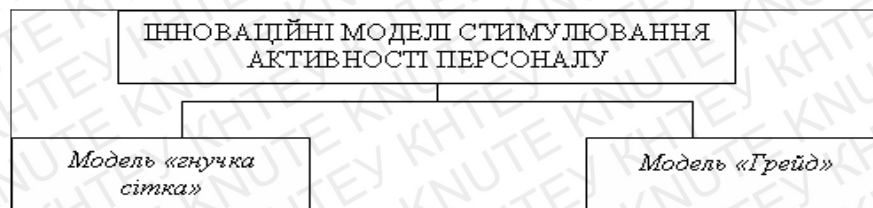


Рис. 1.7. Інноваційні моделі мотивації активності персоналу [8]

Модель гнучка сітка. Дана інноваційна модель передбачає використання коефіцієнтів, які враховують результати роботи кожного структурного підрозділу (категорій персоналу). Розрахунок безтарифної зарплати проводиться за наступним принципом: - 100% виконання плану (обсягу виробництва або реалізації продукції) відповідає 100% нарахуванню відповідного компоненту зарплати; плановий мінімум відповідає 0% нарахувань [8].

Згідно запропонованої інноваційної моделі, для того щоб працівник хотів працювати на підприємстві, базова ставка окладу (заробітної плати керівників і рядових працівників) повинна бути вища від заробітної плати відповідного фахівця, що склалася в галузі або даному виді економічної діяльності на 30-40%.

Таблиця 1.2

Порядок обчислення безтарифної заробітної плати за моделлю «гнучка сітка»

Категорії персоналу	Базовий розрахунок посадового окладу	Коефіцієнти до заробітної плати з врахування результатів роботи				
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаного відділу	Відкоригований розрахунок окладу
		Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2	
Посада 1	Визначається в індивідуальному порядку, або ж на основі середньо галузевих даних (+30-40%)
Посада 2	
Посада 3	
Посада
Посада n	

Це буде значним стимулом для того, щоб працівник мав бажання ефективно працювати на даному підприємстві. Незважаючи на зниження рівня зайнятості, все ж таки спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців деяких спеціальностей. Це зумовлює необхідність підприємству встановлювати дещо вищий рівень оплати праці, ніж по галузі. Далі до встановленого подібним чином рівня заробітної плати шляхом множення на відповідний коефіцієнт буде визначатися відкоригований розмір посадового окладу[8].

Принцип диференціації формування системи оцінки критеріїв роботи персоналу при гнучкій моделі оплати праці є однаковим для всіх подібних моделей, а коригуючі показники визначаються для кожного підприємства в індивідуальному порядку експертним шляхом.

Модель «Грейд». Дана модель будується на оцінці рівня значущості кожної посади на підприємстві. Для кожної посади встановлюється свій індивідуальний розмір можливої премії. Приклад моделі грейдів запропоновано в табл. 1.3 [9].

Таблиця 1.3

Модель «Грейд» для мотивації активності персоналу

Категорії персоналу	Базовий розрахунок посадового окладу	Система грейдів			Оклад з урахуванням системи грейдів, максимальний
		Грейд посади	Грейд за виконання плану	Грейд за складність роботи	
		% (від 0 до 10)	% (від 0 до 10)	% (від 0 до 10)	
Посада 1
Посада 2
Посада 3
Посада
Посада <i>n</i>

Рівень кожного грейду, та кількість грейдів встановлюється експертно в індивідуальному порядку для кожного підприємства і для кожної посади в діапазоні від 0 до 10. На кожному підприємстві необхідно встановлювати оптимальні значення грейдів для кожної посади, які будуть максимально стимулювати персонал.

Грейди встановлюються виходячи з внутрішньої кадрової та мотиваційної політики підприємства і фіксуються документарно у положеннях про рівні посад (грейди) та преміювання. Основним принципом розподілу грейдів є відповідність посад певному рівню відповідальності. Перехід працівника на той чи інший рівень (грейд) здійснюється за підсумками річної/піврічної сесії (наради, засідання, зборів, тощо), одночасно з переведенням на посаду іншого рівня. Також, у відповідності з політиками компенсації праці, які діють на підприємстві, інструкціями, положеннями та іншими нормативними документами співробітникам надаються пільги та компенсації, перелік яких визначається для кожного грейду.

Отже, наведені вище теорії дозволяють зробити висновок, що немає єдиного підходу, який пояснював би, що лежить в основі компенсації праці і чим визначається мотивація. Кожна із теорій має щось особливе, відмінне, що дає можливість одержати визнання теоретиків і внести вклад у розробку знань про компенсацію праці. Незважаючи на відмінності, в усіх теоріях є загальне, яке дає

зможу встановити певні паралелі між ними. Характерною особливістю всіх чотирьох теорій є те, що вони вивчають потреби і дають їх класифікацію, що дозволяє робити висновки про механізм компенсації праці людини.

Висновки до розділу 1

Компенсації праці як складова загальної функції менеджменту мотивації - це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації. Знаючи і використовуючи сучасні моделі мотивації, менеджер зможе залучити потрібних працівників до ефективного виконання завдань.

Основним та визначальним елементом компенсаційного механізму управління персоналом підприємств є потреба. З точки зору теорії мотивації під потребою розуміють фізичну або психологічну невдоволеність персоналу об'єктивним станом речей. Для реалізації компенсаційного механізму персонал має усвідомити необхідність пошуку шляхів для задоволення потреби, стримування або ігнорування її. На наступному етапі працівник визначає, що саме необхідно зробити для задоволення потреби. При цьому необхідно співвідносити декілька моментів: що він матиме після задоволення потреби; що необхідно зробити, щоб отримати бажане; яка ймовірність досягнення запланованого результату; наскільки те, що можна отримати, задовольнить потребу.

Розглянуті сучасні моделі компенсації праці персоналу є більш гнучкими порівняно з класичними. Специфіка та мотиваційні можливості використання даних моделей цілком відповідають потребам розвитку підприємств, тим самим забезпечуючи зростання рівня компенсації праці та її продуктивності. Запропоновані моделі дають можливість диференціювати посадові оклади та сформувати рівень винагороди кожного працівника відповідно до його внеску в результати роботи підприємства та виконання ним своїх функціональних обов'язків. Удосконалювання компенсації праці відкриває можливості посилення стимулюючої ролі заробітної плати, легалізації всіх видів трудових

доходів; підвищення продуктивності праці; збільшення рівня лояльності працівників до підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЛІЗЕЙ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1. Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

Готельно-ресторанний комплекс «Колізей» розташований в місті Хмельницький, мікрорайоні "Ближні Гречани", в 10 хвилині їзди від центру міста. Комплекс поєднує у собі не тільки кращі традиції закладу для відпочинку, але і є розкішним нагадуванням про велич стародавнього Риму.

Пейзаж, що відкривається перед гостем вражає своєю унікальністю. Живе - прекрасні ландшафтні декорації органічно співіснують з неживим - статуями римських воїнів, гладіаторів, а також неповторною колісницею в центрі двору. Готель представлений 14 номерами різноманітних категорій та абсолютно оригінальних інтер'єрів.

Прекрасний ресторан в класичному римському стилі, стіни прикрашені унікальними гіпсовими барельєфами. Мисливський бар працює цілодобово. На мансардному поверсі комплексу розташований більярдний клуб, у якому можна пограти в американський пул або в російський більярд. Розкішна фінська сауна має місткість 10 чоловік. У всіх номерах обладнані санвузли, деякі номери мають балкони. Готельно-ресторанний комплекс цілий рік забезпечений гарячою водою. В готелі працюють тільки професіонали, уважний і привітний персонал створює атмосферу доброзичливості та домашнього затишку.

Вигідне розташування готельно-ресторанного комплексу поряд з перетином транспортних розв'язок ідеально підходить для гостей, які прибувають як на власному автомобілі, так і з / д, і автотранспортом і надає можливість комфортного доступу до торгових центрів, парків, театрів, розважальних комплексів, архітектурних та історичних пам'яток.

Метою діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колізей» є надання

за плату готельних і побутових послуг з тимчасового розміщення. Предметом діяльності є:

- здійснення усіх видів туристичної діяльності;
- організація та надання побутових і готельних послуг;
- організація обслуговування в ресторани;
- здійснення усіх видів торговельної діяльності(оптова та роздрібна торгівля)
- комерційна, посередницька, та інші види господарської діяльності, не заборонені чинним законодавством.

Готельно-ресторанний комплекс «Колізей» має свідоцтво про державну реєстрацію та усі відповідні ліцензії, сертифікати і свідоцтва:

1. сертифікат відповідності на надання послуги місць короткотермінового проживання з рестораном;
2. сертифікат відповідності на надання послуги харчування;
3. ліцензія на роздрібний продаж алкогольної продукції;

Основні стратегічні бізнес-одиниці готельно-ресторанного комплексу «Колізей» :

1. надання послуг проживання – основний напрям готельно-ресторанного комплексу, який приносить „левову” частку прибутку;
2. надання послуг харчування, як окремий сегмент готельно-ресторанного комплексу: ресторани, бар.
3. надання різноманітних послуг (сауна, американський пул, більярд).

Номерний фонд складає 14 номерів. В готелі є ресторан з українською та європейською кухнею. Ресторан «Колізей» - це унікальне місце для відпочинку, як по класу інтер'єру та обслуговування, так і по чудовій якості кухні.

«Колізей» - це ресторан, всередині якого «живе» Рим. Унікальну атмосферу створюють вишукані настінні панно, на яких зображена богиня Діана - покровителька тварин, квітучих полів, зелених гаїв і лісів. Фігурні барельєфи римських воїнів і фєсталоk і, навіть, самого Колізею перенесуть

відвідувачів у часи величі Риму. Насичений і розкішний інтер'єр не залишає відвідувачів байдужими.

Пишність світової кулінарії і безліч авторських ідей як в рецептурі, так і в оформленні та подачі страв - це те, чим приємно дивують як в стандартних замовленнях обідів і вечері, так і в святкових і банкетних варіантах. Широкий асортимент страв європейської кухні чудово доповнюється стравами української та східної кухонь, створюючи еклектичне поєднання всього самого смачного і бажаного.

Ресторан «Колізей» із задоволенням надасть ексклюзивну винну карту і елітні напої, великий асортимент алкогольних та безалкогольних коктейлів, напоїв на будь-який смак, елітні заварні чаї і, звичайно ж, ароматну каву.

Ресторан містить два великі зали на 50 і 70 осіб, оформлених в приємній світло-коричневій з кремовим відтінком і розкішній бордовій кольоровій гамі, кожен з яких заворожує своєю красою. Щовечора з 20.00 до 24.00 для гостей грає жива музика. Для любителів спокійної обстановки або гостей бажаних відпочити від сторонніх очей пропонуються три VIP-кімнати. Всі вони обладнані кондиціонерами, що особливо приємно в спекотну пору року, і плазмовими екранами з національним і кабельним телебаченням.

Перша VIP-кімната виконана в етно-стилі і розрахована на 8 осіб. Насичено шоколадні стіни з золотистим переливом, декор з каменю створюють теплу атмосферу в якій особливо приємно провести час.

Якщо ж відвідувачам більше до душі ніжний і стриманий інтер'єр пропонується друга VIP-кімната (для 8 чоловік), яка дуже приємна і легка в сприйнятті. Розкішні золотисто-бежеві переливи, бездоганна класична розкіш сприяють відпочинку.

Третя VIP-кімната відрізняється не тільки інтер'єром, який навряд чи кого залишить байдужим, а і місткістю, так як вона розрахована на 10-12 осіб. Інтер'єр багатий і насичений, особливе місце тут займає фігурний барельєф, який гармонійно доповнює і підкреслює вишуканість смаку.

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

зображена на рис. 2.1.

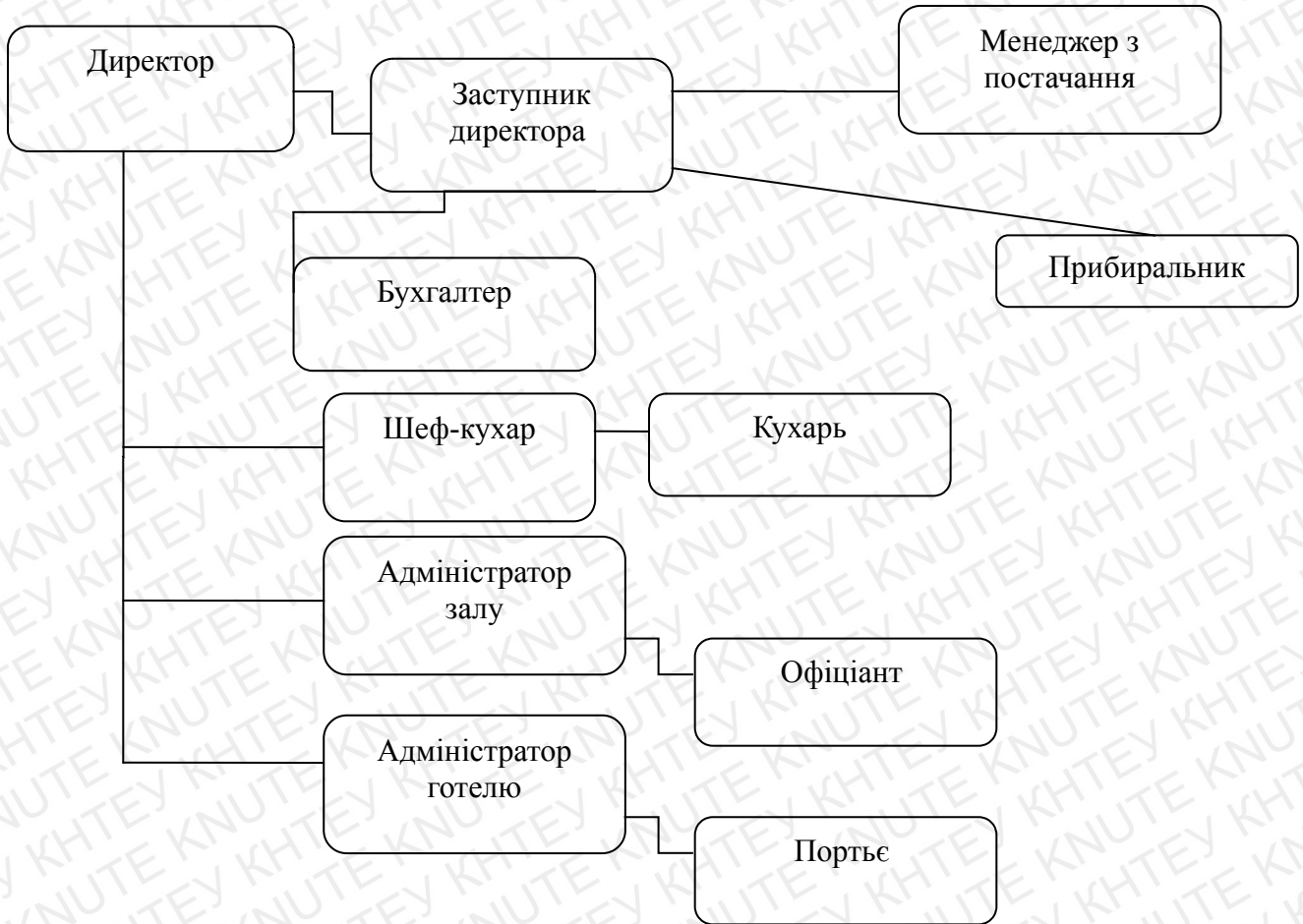


Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

Виробничо-експлуатаційна програма готельно-ресторанного комплексу «Колізей» містить усю необхідну інформацію за 2015-2017 роки: кількість обслужованих гостей, загальний час перебування, можлива пропускна спроможність, номери, місткість та інші показники (табл.2.1).

Динаміка основних фінансових показників готельно-ресторанного комплексу «Колізей» (табл.2.2) за останні 3 роки показує, що підприємство у 2015 та 2016 роках готельно-ресторанний комплекс «Колізей» мав прибуток, який у 2017 порівняно з 2015 значно скоротився. Прибуток значно скоротився у 2017 за рахунок зниження фінансових результатів від операційної діяльності та підвищення собівартості.

Таблиця 2.1

Динаміка оперативних показників виробничо-експлуатаційної програми готельно-ресторанного комплексу «Колізей», м. Хмельницький за 2016-17 рр.

Показник	Од. виміру	Роки		Абс. відхилення	Темп росту	Темп приросту %
		2016	2017			
1	2	3	4	5	6	7
Обслуговано гостей	осіб	3340	3200	-140	95,8	-4,2
у тому числі іноземців	осіб	1500	2100	600	140	40
Загальний час перебування гостей	людино-діб	8200	9200	1000	112	12
у тому числі іноземців	людино-діб	3400	3800	400	111	11
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	0	100,00	0,00
Місткість	місць	28	28	-	100,00	0,00
Максимальна пропускна спроможність	ліжко-діб	10220	10220	-	100,00	0,00
Середня кількість гостей на місце	осіб	12	11,5	-0,5	95,8	-4,2
Кількість номерів	одиниць	14	14	0	100,00	0,00
Середня кількість гостей на номер	осіб	240	230	-10	95,8	-4,2
Середній час перебування гостя	діб	2,5	2,9	0,4	116	16

У 2017 році постійні витрати зросли, також зменшилися фінансові результати від операційної діяльності та збільшилися обсяги реалізації. Таку негативну ситуацію у 2017 році спричинило підвищення мінімальної заробітної плати в два рази порівняно з попередніми періодами.

Чистий прибуток за період 2015-17 рр. має змінну тенденцію, а саме зниження в 2016 році і зростання в 2017 році.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників готельно-ресторанного комплексу «Колізей», м. Хмельницький за 2015-17 рр., тис. грн.

Показник	Роки	Абсолютне	Темп приросту
----------	------	-----------	---------------

				Відхилення			
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Дохід від реалізації послуг	3318,5	3601,4	4348,6	282,9	747,2	8,5	20,7
ПДВ	663,7	720,3	869,7	56,6	149,4	8,5	20,7
Чистий дохід	2654,8	2881,1	3478,9	226,3	597,8	8,5	20,7
Собівартість послуг	2270	2511,1	2976,6	241,1	465,5	10,6	18,5
Фінансові результати від операційної діяльності	-9	0	-18,3	9	-18,3	-100,0	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1256	1044	2111,5	-212	1067,5	-16,9	102,3
Податок на прибуток	12,3	3,6	5,4	-8,7	1,8	-70,7	50,0
Фінансові результати від звичайної діяльності	1243,7	1040,4	2106,1	-203,3	1065,7	-16,3	102,4
Чистий прибуток	1243,7	1040,4	2106,1	-203,3	1065,7	-16,3	102,4

Кількість працівників готельно-ресторанного комплексу складає 11 осіб. Структура управління готельно-ресторанного комплексу – лінійно-функціональна. Накази делегуються директором, який керує певною функцією менеджменту, керівнику нижчого рівня, який керує аналогічною функцією. Функціональне управління здійснюється підрозділами, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління. Виконання окремих функцій покладається на фахівців, які поєднують декілька посад, такі як: заступник директора, менеджер з постачання, бухгалтер. Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Місія готельно-ресторанного комплексу «Колізей» - забезпечити своїм споживачам найкраще індивідуальне обслуговування, комфорт, затишну і вишукану атмосферу.

Робота готельно-ресторанного комплексу «Колізей» безпосередньо залежить від діяльності його працівників. Тому для готельно-ресторанного комплексу «Колізей» особливо важливо, щоб кожен співробітник поділяв принципи, прийняті на його підприємстві. Сучасною тенденцією розвитку системи менеджменту в готелі є турбота про своїх співробітників - про людей,

які, власне, і створюють індустрію гостинності. Готель дотримується девізу «Чим краще компанія буде відноситися до своїх співробітників, тим краще співробітники будуть ставитися до клієнтів».

Працівник, прийнятий на роботу в готель, надалі знаходиться під контролем керівника відділу, де він працює. У готельно-ресторанному комплексі «Колізей» нові співробітники проходять такий тренінг, який називається «Введення», на якому розповідається про історію готельно-ресторанного комплексу «Колізей», його структуру, корпоративну етику, принципи гостинності, техніку безпеки. У рамках цього тренінгу проходить ознайомлювальна екскурсія по готельно-ресторанному комплексу. Співробітники підрозділів знайомляться з правилами користування технікою, діями в надзвичайних ситуаціях, Кодексом ділової етики готелю, своїми правами та обов'язками та отримують в друкованому вигляді загальну інформацію про готельно-ресторанний комплекс «Колізей», права та обов'язки кожного працівника. Ця інформація містить такі пункти:

- уніформа (надається готелем),
- оплата (здійснюється в кінці кожного місяця),
- для студентів-практикантів видається свідоцтво про успішне проходження практики, використання особистої картки (кожному працівникові видається пластикова картка з чіпом, якою він фіксує час початку та закінчення своєї робочої зміни на спеціальному турнікеті при вході в готель),
- правила безпеки на робочому місці (проведення інструктажу з техніки безпеки, надання першої допомоги),
- правила поведінки (штрафи та санкції за запізнення чи неявку на роботу без поважних причин, невиконання своїх обов'язків, вживання та розповсюдження наркотичних речовин та алкоголю, вживання ненормативної лексики, нелегальне розповсюдження інформації про готельно-ресторанний комплекс, відповідальність за шкоду майна, паління в заборонених місцях, використання мобільного телефону в особистих цілях під час роботи та ін.),

- процедури при звільненні (попередження керівництва як мінімум за 2 тижні, підпис обхідного листа зі здачі картки, уніформи та ін.),
- критерії оцінки кожного працівника.
- захист навколишнього середовища (проведення програм з прибирання міста, сортування сміття), довідник з телефонами усіх працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей».



Рис. 2.2. Критерії оцінки працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

Система відбору персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» нескладна. Також можливе допущення того, що деякі недоліки можуть зникнути при навчанні та адаптації персоналу, в процесі підвищення кваліфікації та покращення індивідуального стилю діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Схема відбору персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

1 етап	Визначення потреби в персоналі, кількості, необхідних характеристик. „Заманювання” кандидатів. Для того використовуються всі доступні
2 етап	джерела, складається добре обдумане оголошення, щоб відсіяти небажаних кандидатів.
3 етап	Телефонна співбесіда. Збір первісної інформації про кандидата. Відсіювання небажаних кандидатів.
4 етап	Заповнення анкети, face-control. Відсіювання кандидатів з відштовхуючою зовнішністю, збір анкетних даних про кандидата.
5 етап	Психологічне тестування кандидата. Виявлення найбільш придатних осіб для роботи, тих що будуть краще адаптуватися.

6 етап	Проведення інтерв'ю з кандидатом. Більш детальне вивчення особистості.
7 етап	Аналіз всіх отриманих про кандидата даних, прийняття рішення.

При цьому найбільша увага при відборі персоналу приділяється таким якостям як: впевненість в собі, розвинуті комунікаційні якості, вміння слухати людей, знання іноземних мов, оптимізм, позитивне відношення до життя, привабливість, відповідальність, дисциплінованість, бажання працювати, ентузіазм, ініціативність, цілеспрямованість, товариськість, приязність до людей. Крім того, при спостереженні переваги при відборі надаються людям, що мали в минулому хоча б якийсь успішний досвід роботи на підприємствах готельного господарства, кандидатам, що мають повну вищу освіту.

Головна вимога – відповідність кандидата портрету співробітника готелю, оцінка його потенціалу, професійного зростання, розвитку, цінностям.

Оцінка персоналу в в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» базується на загальновизнаних принципах та критеріях, а саме: об'єктивності, усебічності; обов'язковості, систематичності. Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для підбору й розстановки нових працівників, прогнозування просування працівників по службі, раціоналізації прийомів і методів робіт з управління персоналом, побудови ефективної системи мотивації праці, оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів (табл. 2.4).

В готельно-ресторанному комплексі «Колізей» для атестації працівників також використовується спеціальна методика, що полягає у спіранні перш за все на формалізовану анонімну (тобто вільну, незалежну) оцінку персоналу своїми колегами. Члени колективу оцінюють один одного. Таким чином, коли сумується масив суб'єктивних поглядів, то отримується найбільш об'єктивна оцінка. Не менш важливо й те, що колеги знають один одного набагато краще, ніж їх керівники. Перед керівником кожний „грає” наполегливого підлеглого, а колеги та власні підлеглі знають кожного з іншого боку. Але вони помічають (і відмітять) не тільки вади, а й переваги.

Методи оцінювання персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей»

Назва методу	Коротка характеристика методу
Довільні характеристики	Усний або письмовий опис особових особливостей працівника і як він себе проявляє (включаючи досягнення і упущення)
Оцінка по результатах Групова дискусія	Усний або письмовий опис конкретної роботи, виконаній працівником
Підсумовування оцінок	Постановка, обговорення і вирішення проблем в групі, в ході яких оцінюються знання, особові межі і інші якості працівників
Задане угруповання працівників	Визначення міри прояв у працівників тих або інших якостей шляхом проставлення за певною шкалою і підсумовування експертних оцінок
Тестування	Під задану структуру робочої групи підбираються конкретні кандидатури
Критичного інцидент	Визначення рівня знань, умінь, здібностей і інших характеристик працівника за допомогою спеціальних тестів
Вільне індивідуальне обговорення	Оцінюється як поведився працівник в критичній ситуації (ухвалення відповідального рішення, вирішення проблеми, подолання конфліктної ситуації)
Самооцінка і самозвіти	У вільній формі або за заздалегідь складеною програмою проводиться обговорення з оцінюванням планів і практичних результатів роботи оцінюваного
	Письмова або усна самохарактеристика перед колективом

В в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» рідко проводяться тренінги, направлені на вивчення стандартів обслуговування, навиків спілкування зі споживачами, особливостей етикету і багато чого іншого. Це є негативним моментом, адже персонал повинен постійно навчатися та розвиватися для підвищення продуктивності праці. За останній рік директор і адміністратор готельно-ресторанного комплексу пройшли курс тренінгів по темах: «Я керівник і наставник. Мої сильні і слабкі сторони», «Мій зовнішній вигляд, манери, стиль поведінки - зразок для наслідування». Відповідальність. Контроль. Наслідки поведінки», «Винесення дисциплінарних стягнень» та ін.

В готельно-ресторанному комплексі «Колізей» існують такі анкети для оцінки персоналу:

1) Анкета оцінки діяльності нового працівника, що дозволяє оцінити його особистісні та професійні якості, відповідність до займаної посади, відношення до роботи, відповідальність. Оцінку проводить керівник відділу, в якому працює працівник.

2) Анкета адаптації нового працівника для виявлення найбільш важливих проблем, з якими стикається працівник на новому місці і розробки програми допомоги новачкам.

Вивчивши і проаналізувавши специфіку системи менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», можна сказати, що підприємство використовує як зовнішні, так і внутрішні елементи формування системи менеджменту (використання елементів системи менеджменту в оформленні рекламної продукції, інформаційних матеріалів, сайту готелю, використання стандартів поведінки співробітників), на практиці використовує методи матеріального і нематеріального стимулювання працівників (проводить адаптаційні заходи для новачків, тренінги та підвищення професійного рівня співробітників, підвищує зацікавленість персоналу у поліпшенні якості послуг, що надаються). Проте цих заходів не досить для формування позитивної стабільної системи менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Колізей».

2.2. Види компенсаційних виплат готельно-ресторанного комплексу

Організація компенсації праці являє собою систему організаційно-правових засобів, спрямованих на встановлення змісту і порядку формування системи оплати праці, тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, встановлення норм оплати праці при відхиленні від тарифних умов, форм і строків виплати заробітної плати, порядку обчислення середнього заробітку, індексації зарплати у зв'язку зі зміною індексу споживчих цін, компенсації зарплати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

В готельно-ресторанному комплексі «Колізей» керівництво самостійно встановлює фонди, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів, передбачені законодавством, при цьому має право використати тарифні сітки і шкали співвідношення посадових окладів, які визначаються галузевими

угодами, як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників, складності та інших умов робіт.

Всі норми з оплати праці в рамках своєї компетенції підприємства встановлюють у колективному договорі.

У колективному договорі, з урахуванням норм і гарантій, передбачених законодавством і угодами, встановлюються такі умови в сфері оплати працівників досліджуваного підприємства:

- 1) визначаються фонди оплати праці;
- 2) системи оплати праці;
- 3) норми праці й грошові розцінки;
- 4) тарифні сітки;
- 5) схеми посадових окладів;
- 7) надбавки і доплати, що перевищують розміри, встановлені законодавством, а також додаткові види надбавок і доплат;
- 8) премії, що входять до системи оплати праці, та види і розміри матеріального заохочення;
- 9) компенсаційні і гарантійні виплати.

Умови оплати працівників підприємства, які працюють за трудовим договором, визначаються угодою між роботодавцем і працівником.

Застосування встановлених умов праці шляхом конкретизації розміру оплати праці, надбавок, доплат, премій здійснюється керівником підприємства за погодженням з працівником при укладенні трудового договору.

При укладенні контракту розмір оплати праці, її види встановлюються угодою сторін з урахуванням колективного договору.

Розробка системи матеріального стимулювання робітників в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» передбачає проведення роботи щодо визначення форм та систем оплати праці, обґрунтування ставок та окладів. В структурі матеріального стимулювання застосується система додаткових виплат (додаткова заробітна плата) у формі преміювання.

Розглянемо особливості механізму матеріального стимулювання працівників в готельно-ресторанному комплексі «Колізей». Визначення розміру заробітної плати в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» здійснюється за наступними напрямками:

1. *Основна заробітна плата.* Потреба в коштах для виплати основної заробітної плати працівникам підприємства, праця яких оплачується почасово, визначається шляхом множення штатної чисельності персоналу на встановлений розмір посадового окладу. Додатково враховується коефіцієнт невиходу на роботу в зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, який склався на підприємстві, оскільки витрати на сплату лікарняних листів фінансуються за рахунок соціального страхування.

2. *Додаткова заробітна плата.* Потреба в коштах для виплати додаткової заробітної плати здійснюється в розрізі її основних видів:

а) на сплату премій за поточними результатами господарської діяльності – виходячи з розроблених розмірів і шкали преміювання та планового розміру основної заробітної плати;

б) на сплату доплат та надбавок – виходячи з розмірів їх встановлення та кількості працівників, для яких вони встановлені;

в) на оплату виконання разових робіт за договорами цивільно-правового характеру – виходячи з переліку робіт, на які залучаються працівники, що не перебувають в штаті підприємства, з урахуванням періодичності та ринкової ціни їх виконання;

г) на сплату щорічних, додаткових та спеціальних відпусток – в порядку, передбаченому Законом України “Про відпустки”, виходячи з загальної тривалості їх надання та існуючої (планової) середньої заробітної плати;

д) на придбання спецодягу та інших предметів, які залишаються в особистому користуванні – виходячи з планової ціни їх придбання, встановлених строків служби та чисельності відповідних категорій персоналу;

е) інші виплати – виходячи з їхнього розміру.

Для поглиблених розрахунків додаткова заробітна плата може визначатися, виходячи з існуючого або цільового співвідношення між основною та додатковою оплатою праці.

3. *Інші заохочувальні та компенсаційні виплати.* Потреба в коштах для здійснення заохочувальних та компенсаційних виплат здійснюється за такими основними видами:

- преміальні виплати за спеціальними системами – виходячи з розробленого положення та з урахуванням їх періодичності, масовості сплати й середнього розміру премій;

- одноразові заохочення та матеріальна допомога – виходячи з відповідного розміру з урахуванням середнього розміру та числа необхідних виплат;

- премії за підсумками роботи за рік, за вислугою років та стажем роботи згідно з розробленим положенням, виходячи з розміру основної та додаткової заробітної плати, розміру фонду оплати праці та встановленої частки його використання з цією метою;

- трудові та соціальні пільги працівникам – виходячи з розміру, масовості та періодичності їх надання окремо з кожного виду;

- компенсаційні виплати – виходячи з тривалості періоду, впродовж якого зберігається заробітна плата, з чисельності персоналу, якому будуть надаватися компенсаційні виплати та виплати уже сформованої середньої заробітної плати відповідним категоріям персоналу.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів матеріального стимулювання персоналу в розрізі посад в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» у 2015-2017 рр.

Посада	Роки			Абсолютне відхилення (+/-), грн		Відносне відхилення (+/-), %	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Директор	54726,0	60198,6	65616,5	5472,6	5417,9	10	9

Заступник директора	38883,6	43549,6	45422,3	4666,0	1872,6	12	4,3
Адміністратор готелю	30249,6	31005,8	45609,6	756,2	14603,8	2,5	47,1
Порт'є	25440,0	26508,5	38437,3	1068,5	11928,8	4,2	45
Адміністратор ресторану	30482,4	31732,2	46329,0	1249,8	14596,8	4,1	46
Шеф-кухар	28560,0	31216,1	38707,9	2656,1	7491,9	9,3	24
Кухар	29044,8	30264,7	43883,8	1219,9	13619,1	4,2	45
Офіціант	25808,4	26866,5	39225,2	1058,1	12358,6	4,1	46
Бухгалтер	29406,0	30141,2	44337,6	735,2	14196,5	2,5	47,1
Менеджер з постачання	29764,8	31014,9	44971,6	1250,1	13956,7	4,2	45
Прибиральник	15842,4	21244,7	39515,1	5402,3	18270,4	34,1	86
Разом	338208,0	363742,8	492055,8	25534,8	128313,1	7,6	35,3

Для поглибленого аналізу організації системи компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» охарактеризуємо динаміку обсягів та структуру матеріального стимулювання в табл. 2.6. Як свідчать дані таблиці 2.5., впродовж 2016-2017 рр. загальний обсяг матеріального стимулювання в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» збільшився на 128,3 тис.грн (+35,3%). Впродовж 2015-2016 рр. обсяг матеріального стимулювання зріс на 25,5 тис.грн. (+7,6%).

Основною причиною зростання обсягів матеріального стимулювання було підвищення мінімальної заробітної плати, індексація основної заробітної плати на рівень інфляції, а також інші зміни базових тарифних ставок основної заробітної плати відповідно до політики матеріального стимулювання в готельно-ресторанному комплексі «Колізей».

Сказане підтверджується даними рис. 2.3, який свідчить, що чисельність середня заробітна плата зростала – тобто збільшення обсягів матеріального стимулювання відбувалося переважно за рахунок зростання ставок посадових окладів.

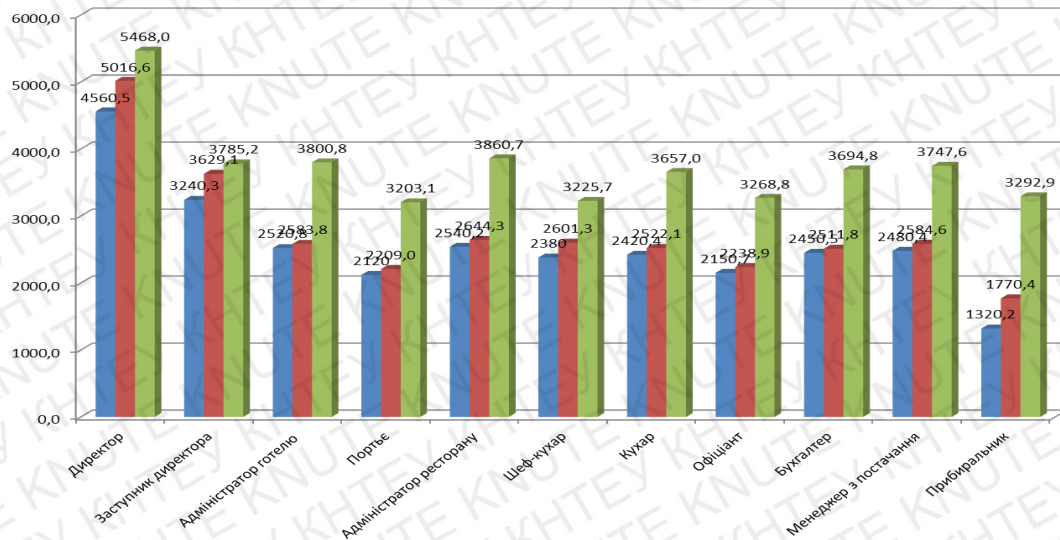


Рис. 2.3 Динаміка середньомісячної заробітної плати готельно-ресторанного комплексу «Колізей» за посадами у 2015-2017 рр.

Аналізуючи динаміку структури матеріального стимулювання персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» за посадами (рис. 2.4), можна сказати, що найбільша частка його обсягів припадає на оплату праці директора. У 2016 році обсяг матеріального стимулювання директора складав 16,55% від загального обсягу заробітної плати в готельно-ресторанному комплексі.

У 2017 році питома вага матеріального стимулювання директора складала 13,34% від загального обсягу заробітної плати в готельно-ресторанному комплексі знизилась на 3,5%. Така ситуація пояснюється тим, що директор виконує функції, які притаманні декільком посадам.

Значна питома вага у обсягах матеріального стимулювання на в готельно-ресторанному комплексі також характерна для заступника директора – 11,97% у 2016 році та адміністратора ресторану – 9,42% у 2017 році.

				2015	2016	2015	2016
<i>Основна заробітна плата</i>							
Директор	38144,0	41356,4	45341,0	3212,4	3984,5	8,4	9,6
Заступник директора	27101,9	29918,6	31386,8	2816,7	1468,2	10,4	4,9
Адміністратор готелю	21084,0	21301,0	31516,2	217,0	10215,2	1,0	48,0
Порт'є	17731,7	18211,3	26560,2	479,6	8348,8	2,7	45,8
Адміністратор ресторану	21246,2	21800,0	32013,3	553,8	10213,3	2,6	46,9
Шеф-кухар	19906,3	21445,4	26747,2	1539,1	5301,7	7,7	24,7
Кухар	20244,2	20791,8	30323,7	547,6	9531,9	2,7	45,8
Офіціант	17988,5	18457,3	27104,6	468,9	8647,3	2,6	46,9
Бухгалтер	20496,0	20707,0	30637,3	211,0	9930,3	1,0	48,0
Менеджер з постачання	20746,1	21307,3	31075,4	561,2	9768,1	2,7	45,8
Прибиральник	11042,2	14595,1	27304,9	3552,9	12709,8	32,2	87,1
Разом	235731,0	249891,3	340010,6	14160,3	90119,3	6,0	36,1
<i>Додаткова заробітна плата</i>							
Директор	16582,0	18842,2	20275,5	2260,2	1433,3	13,6	7,6
Заступник директора	11781,7	13631,0	14035,5	1849,3	404,4	15,7	3,0
Адміністратор готелю	9165,6	9704,8	14093,4	539,2	4388,5	5,9	45,2
Порт'є	7708,3	8297,2	11877,1	588,8	3580,0	7,6	43,1
Адміністратор ресторану	9236,2	9932,2	14315,7	696,0	4383,5	7,5	44,1
Шеф-кухар	8653,7	9770,6	11960,8	1117,0	2190,1	12,9	22,4
Кухар	8800,6	9472,8	13560,1	672,3	4087,2	7,6	43,1
Офіціант	7819,9	8409,2	12120,6	589,3	3711,3	7,5	44,1
Бухгалтер	8910,0	9434,2	13700,3	524,2	4266,1	5,9	45,2
Менеджер з постачання	9018,7	9707,7	13896,2	688,9	4188,6	7,6	43,1
Прибиральник	4800,2	6649,6	12210,2	1849,3	5560,6	38,5	83,6
Разом	102477,0	113851,5	152045,2	11374,5	38193,8	11,1	33,5
Всього	338208,0	363742,8	492055,8	25534,8	128313,1	7,6	35,3

Як свідчать дані табл. 2.6, в цілому обсяги основної та додаткової заробітної плати на підприємстві мали тенденцію до зростання. У 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяг основної заробітної плати збільшився на 14,6 тис.грн (+6,0%), а додаткової – на 11,3 тис.грн. (+11,1%).

Оскільки у 2015-2016 рр. темп приросту додаткової заробітної плати перевищує темп приросту основної, то можна зробити висновок про збільшення ролі додаткових інструментів підвищення ділової активності персоналу – бонусів та премій. Це позитивно характеризує політику управління матеріальним стимулюванням в готельно-ресторанному комплексі.

У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг основної заробітної плати збільшився на 90,1 тис.грн (+36,1%), а додаткової – на 38,1 тис.грн. (+33,5%). Отже, можемо зробити висновок про подальше покращення політики матеріального стимулювання в зв'язку з тим, що приріст додаткової заробітної плати перевищував приріст основної. Це свідчить про підвищення ролі інструментів додаткового матеріального стимулювання та в цілому позитивно відображається на задоволеності персоналу.

Проаналізуємо структуру основної та додаткової заробітної плати в обсягах матеріального стимулювання (рис. 2.5).

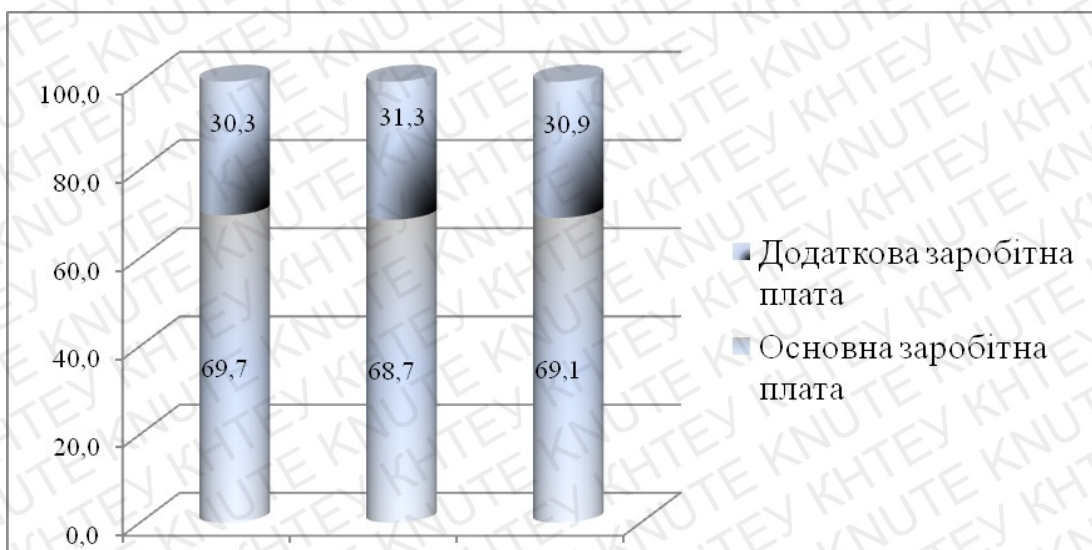


Рис. 2.5. Динаміка структури матеріального стимулювання працівників в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» в розрізі основної та додаткової заробітної плати у 2015-2017 рр.

Як свідчать дані звітності в готельно-ресторанному комплексі, в структурі матеріального стимулювання персоналу переважає частка основної заробітної плати і в середньому становить 69% від загального обсягу матеріального стимулювання. На додаткову заробітну плату припадає 31 % від загального обсягу матеріального стимулювання.

Також в даному параграфі варто охарактеризувати систему оплати праці, яка діє в готельно-ресторанному комплексі. Для різних посад персоналу керівництво готельно-ресторанного комплексу «Колізей» використовує різні форми оплати праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Форми оплати праці в розрізі окремих посад

Назва посади	Форма оплати праці	Опис
1	2	3
<i>Директор</i>	Змішана	Для кожної посади встановлено посадовий оклад. Премія нараховується відповідно до «Положення про преміювання працівників управлінського персоналу та спеціалістів». В разі виконання всіх формальних умов преміювання, розмір премії визначається індивідуально керівником
<i>Заступник директора</i>		
<i>Менеджер з постачання</i>		
<i>Адміністратор готелю</i>	Відрядно-преміальна	Для кожної посади встановлено посадовий оклад. Премія нараховується відповідно до «Положення про преміювання працівників». Розмір премії нараховується в залежності від рівня виконання плану
<i>Адміністратор ресторану</i>		
<i>Шеф-кухар</i>	Тарифна	Відповідно до «Положення про преміювання працівників» визначається сітка відсотків в залежності від рівня виконання плану. Оклад складається з основної ставки (є стабільною) та відсотка (бонуси). Бонуси виплачуються раз в квартал, на початку поточного місяця кожного наступного кварталу.
<i>Кухар</i>		
<i>Офіціант</i>		
<i>Портсьє</i>		
<i>Бухгалтерія</i>	Змішана	Для кожної посади встановлено посадовий оклад. Премія нараховується відповідно до «Положення про преміювання працівників управлінського персоналу та спеціалістів». В разі виконання всіх формальних умов преміювання, розмір премії визначається індивідуально керівником
<i>Адміністративно-господарський відділ</i>		

Розглядаючи дане питання, також охарактеризуємо особливості орієнтації системи матеріального стимулювання в готельно-ресторанному комплексі «Колізей».

Орієнтація системи матеріального стимулювання поки що не в значній мірі спрямована в основному на додаткове заохочення працівників з метою зростання ефекту від їх праці (про це свідчить зростання приросту додаткової заробітної плати в структурі матеріального стимулювання). Основним структурним важелем впливу стимулюючої функції системи матеріального стимулювання на підприємстві в переважній мірі залишається основна заробітна плата. Додаткова заробітна плата відіграє роль лише другорядного

компенсаційного елемента. Основне зростання витрат на матеріальне стимулювання праці персоналу відображається на основні заробітній платі – в зростанні середнього посадового окладу.

В цілому, можна сказати, що орієнтація системи матеріального стимулювання праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» спрямована на:

- задоволення очікувань персоналу у стабільній винагороді за виявлену ним активність;
- початкове формування передумов для додаткової мотивації праці.

Наведені два напрямки орієнтації системи матеріального стимулювання пов'язані між собою, однак в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» на сьогодні пріоритетним є перший напрямок орієнтації.

Відповідно до даного напрямку працівники отримують платню за результати своєї роботи у формі посадових окладів. Розмір посадового окладу є стабільним і не прив'язується до отриманого економічного чи технологічного ефекту.

Характеризуючи другий напрямок, варто відмітити, що він є менш вираженим, оскільки в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» слабо розвинена система додаткової мотивації працівників. В готельно-ресторанному комплексі «Колізей» бонусна система додаткового стимулювання характерна лише для працівників готелю і ресторану.

Таким чином, проведений аналіз елементів матеріального стимулювання праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» свідчить про наявність тенденції зростання його обсягів, що відбувається переважно за рахунок підвищення посадових окладів. Особливо стрімко зростає фонд оплати праці управлінського персоналу. Фонд основної та додаткової заробітної плати має співвідношення 69% / 31% на користь основної заробітної плати. Дослідження елементів матеріального стимулювання праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» виявило слабку орієнтованість системи матеріального стимулювання на кінцеві результати діяльності.

2.3 Мотивування персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Нематеріальна мотивація в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат.

До моральних способів компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно відзначилися у справах в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», згадуються в доповідях директору чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

При побудові системи нематеріальної мотивації в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» керівники підприємства неоднаково мотивують своїх працівників. Це допомагає їм зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» є різною не тільки для працівників різних рівнів, але і враховує соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

Соціальна діяльність в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» реалізується за рахунок фонду оплати праці підприємства. Ця сфера діяльності включає різного роду матеріальні виплати (як у грошовій, так і в натуральній формі) не тільки працівникам підприємства, а також і колишнім працівникам — пенсіонерам, ветеранам праці.

У рамках соціальної діяльності в колективному договорі в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» передбачаються як різні види матеріального заохочення, так і додаткові соціальні виплати:

- 1) оплата гарячого харчування працівникам в готельно-ресторанному комплексі «Колізей»;
- 2) укладення договорів про додаткове медичне, оздоровче обслуговування працівників за рахунок коштів в готельно-ресторанному комплексі «Колізей»;
- 3) індексація заробітку працівника в більш високих розмірах порівняно із законодавством;
- 4) доплати за зниження норм праці для осіб із зниженою працездатністю, неповнолітніх, осіб передпенсійного віку;
- 5) доплати за додаткові відпустки і скорочений робочий час працівникам, які поєднують роботу з навчанням;
- 6) фінансування платного навчання працівників підприємства за рахунок коштів готельно-ресторанного комплексу «Колізей»;
- 7) оплата транспортних витрат і витрат на житло працівникам за рахунок коштів готельно-ресторанного комплексу «Колізей»;
- 8) додаткові виплати сім'ям з дітьми.

Потрібно особливо підкреслити роль трудового колективу у встановленні умов праці. Передусім колективний договір обговорюється на загальних зборах трудового колективу, і лише після прийняття позитивного рішення — схвалення, колектив уповноважує директора підписати його.

За даними управлінського обліку в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» у 2017 році можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами

нематеріального стимулювання праці в процесі кар'єрного росту у чоловіків і жінок (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Гендерні пріоритети нематеріального стимулювання праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей»

Чоловіки	Жінки
1. Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду	1. Участь у культурних програмах, виставках
2. Участь у культурних програмах, виставках	2. Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки
3. Оплата відпусток	3. Оплата відпочинку
4. Участь у тренінгах, навчальних курсах	4. Участь у тренінгах, навчальних курсах
5. Оплата відпочинку	5. Оплата відпусток
6. Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	6. Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду

В готельно-ресторанному комплексі «Колізей» вищевикладені матеріали характеризують методи нематеріальної мотивації персоналу.

Розробці методів нематеріального стимулювання постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, що мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріальну мотивацію працівників.

Безумовно, для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням: особистих якостей, наявності тих або інших ресурсів в організації, стилем керівництва в компанії і у відділі. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Проте, зарубіжний досвід дозволяє стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішно застосувати їх для вирішення задач підвищення ефективності діяльності працівників.

Варто зазначити, що з фінансово-економічної точки зору процес соціальної ефективності використання трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві характеризується загальною тенденцією до зростання

ефективності використання фінансово-економічних ресурсів для задоволення потреб трудового колективу, в тому числі враховуючи і матеріальне стимулювання.

Що ж стосується морально-психологічної сторони соціальної ефективності, то її можна охарактеризувати як відносно сприятливу. Керівництво має відповідний рівень ділових, професійних та особистісних якостей, що дає йому змогу успішно вирішувати ряд поточних завдань. Особливістю соціального розвитку трудового колективу також можна вважати виникнення конфліктних ситуацій між працівниками.

Аналіз підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» приведено в таблиці 2.9.

Як свідчать дані таблиці 2.9 у 2017 році показники підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» дещо погіршилися.

У 2016 році кількість працівників операційного персоналу, яких було навчено новим професіям (підготовка, перепідготовка, суміжні професії) зменшилася на 1 особу і становила 3 особи, кількість працівників адміністративно-управлінського персоналу, які підвищили кваліфікацію, зменшилася на 1 особу і становила 2 особи.

Важливим аспектом аналізу системи нематеріальної мотивації працівників в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» є дослідження особливостей формування організаційної культури.

Таблиця 2.9

Показники підготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» у 2016-2017 рр., осіб

Показники	2016		2017	
	Із загальної чисельності	Всього	Із загальної чисельності	Всього

Виручка від реалізації, тис.грн	ВР	3318,5	3601,4	4348,6	282,9	747,2	8,5	20,7
Чистий прибуток, тис.грн.	ЧП	1243,7	1040,4	2106,1	-203,3	1065,7	-16,3	102,4
Обсяг витрат на оплату праці	ВОП	338,2	363,7	492,1	25,5	128,3	7,6	35,3
Коефіцієнт співвідношення виручки до витрат на оплату праці	$K_{в/воп} = \frac{ВР}{ВОП}$	9,8	9,9	8,8	0,1	-1,1	0,9	-10,7
Коефіцієнт співвідношення чистого прибутку до витрат на оплату праці	$K_{чп/воп} = \frac{ЧП}{ВОП}$	3,7	2,9	4,3	-0,8	1,4	-22,2	49,6

Як свідчать дані табл. 2.10, у 2015 році на 1 грн витрат на оплату праці припадало 3,7 грн чистого прибутку, у 2016 році – 2,9 грн, а у 2017 році – 4,3 грн. Тобто спостерігається зростання загального обсягу чистого прибутку, який припадає на 1 грн заробітної плати і в цілому позитивно характеризує функціонування системи матеріального стимулювання.

В цілому значення коефіцієнта співвідношення темпів росту доходу та витрат на оплату праці впродовж всього періоду є позитивною величиною та більше за 1. Це означає, що впродовж аналізованого періоду спостерігалася тенденція до позитивної віддачі матеріального стимулювання. У 2016 році збільшення витрат на оплату праці на прискорювало зростання доходу, проте в 2017 році тенденція змінилась.

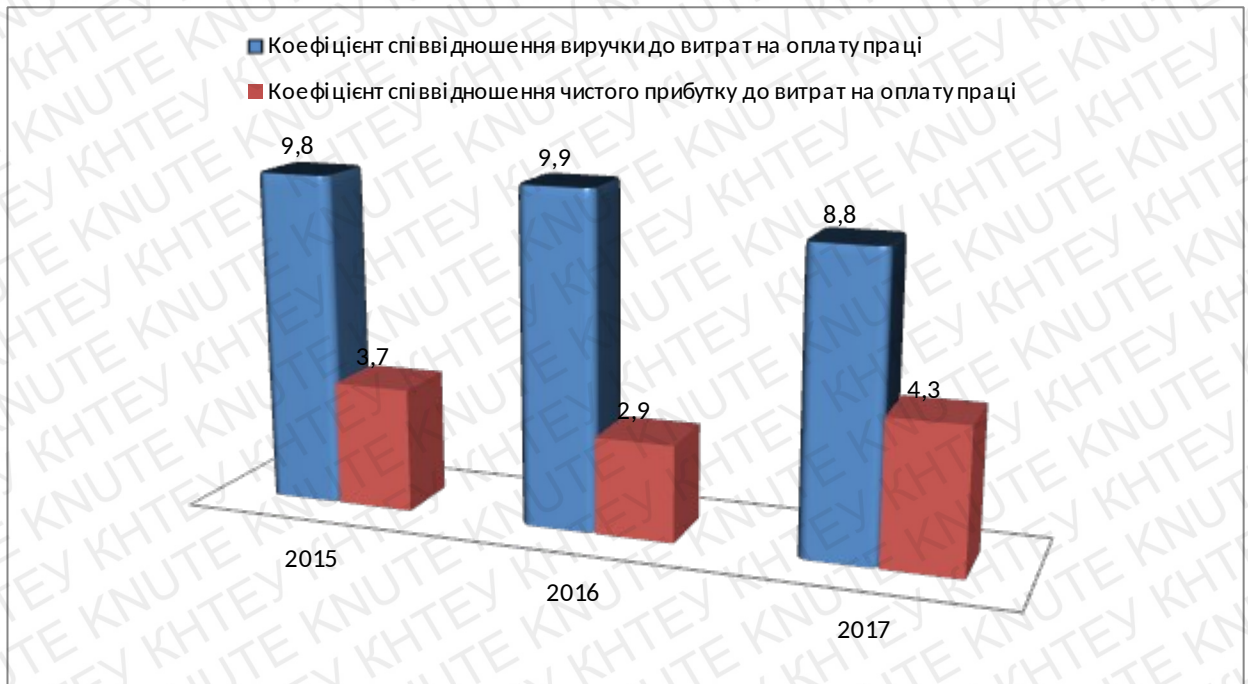


Рис. 2.6. Показники співвідношення темпів росту доходу та чистого прибутку до витрат на оплату праці готельно-ресторанного комплексу «Колізей» за 2015-2017 рр.

Найбільш загальними та універсальними показниками, які характеризують ефективність системи матеріального стимулювання праці на підприємстві є продуктивність працівників, зарплатовіддача та рентабельність витрат на оплату праці. Проаналізуємо ці показники (табл. 2.11).

Як бачимо продуктивність праці всього персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» у порівняних цінах в 2015 році складала 271,8 тис. грн. В результаті зростання на 15,41 тис. грн. її розмір в 2016 році становив вже 287,2 тис. грн., в 2017 році продуктивність праці збільшилася порівняно з 2016-м роком на 53,61 тис.грн (+18,7%).

Зростання продуктивності працівників в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» було пов'язано в 2016-2017 роках зі зростанням реального доходу за умови сталої середньоспискової чисельності працівників.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ефективності системи матеріального стимулювання працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей» за 2015-2017 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	Абсолютне відхилення (+/-), тис.грн		Відносне відхилення (+/-), %	
					2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Дохід (виручка), тис.грн	Д	3318,5	3601,4	4348,6	282,90	747,2	8,5	20,7
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	1243,7	1040,4	2106,1	- 203,30	1065,7	-16,3	102,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	СЧ	11	11	11	0,00	0	0,0	0,0
Індекс цін	І	1,11	1,14	1,16	0,03	0,02	2,7	1,8
ФОП по підприємству, тис.грн	ФОП	338,2	363,7	492,1	25,5	128,3	7,6	35,3
Продуктивність праці (коригована на індекс цін), тис. грн.	$ПП = \frac{Д}{СЧ} * (1 / I)$	271,8	287,2	340,8	15,41	53,61	5,7	18,7
Зарплатовіддача в цілому по підприємству	$ЗПВ = \frac{ВР}{ФОП}$	9,81	9,90	8,84	0,09	-1,06	0,9	-10,7
Зарплатоємність	$ЗПМ = 1 / ЗПВ$	0,102	0,101	0,113	0,00	0,01	-0,9	12,0
Рентабельність витрат на утримання трудових ресурсів	$РВ = \frac{ЧП}{ФОП}$	3,68	2,86	4,28	-0,82	1,42	-22,2	49,6

Високий рівень продуктивності праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» однак характеризувався також і вищим рівнем зарплати на даному підприємстві.

Слід відмітити, що виявлені тенденції у зміні продуктивності праці в 2017 році мають однаковий характер як для показників продуктивності праці, так і для показників зарплатовіддачі та рентабельності витрат на оплату праці. Така ситуація зумовлена в основному випереджаючими темпами зростання фонду оплати праці над темпами зростання доходу (виручки від реалізації) та чистого прибутку підприємства, про що свідчать дані табл. 2.11.

Надалі проаналізуємо ефективність нематеріальної мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей».

Оцінимо рівень соціальної згуртованості трудового колективу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей». Для цього необхідно побудувати соціоматрицю, яка базується на результатах опитування членів трудового колективу. Питання, яке ставилося до кожного з них, було наступне: “Чи подобається вам працювати разом з вашим колегою?”

До складу вибірки увійшли усі 11 працівників членів трудового колективу, а варіанти вибору колег були надані лише в межах вибірки.

Вибірка містить 11 респондентів, оскільки дане число опитуваних дозволяє досягти необхідного рівня репрезентативності вибірки. Мінімальною межею репрезентативності вибірки вважається коефіцієнт репрезентативності на рівні 0,5 [20].

Результати опитування наведено в наступній таблиці 2.12.

Тепер на основі даних таблиці 2.12 можемо розрахувати індекс групової згуртованості трудового колективу підприємства:

Індекс групової згуртованості:

$$Z_r = \frac{82}{82 + 39} = 0,68$$

Таким чином, на підставі проведених розрахунків, можемо зробити наступні висновки:

- ступінь емоційної взаємопов’язаності членів колективу, тіснота їх спілкування є відносно значними, оскільки значення індексу групової згуртованості складає 0,68;
- здатність групи об’єднувати своїх членів в єдине ціле на момент проведення опитування можна вважати задовільною.

Отже, можна зробити наступні узагальнюючі висновки стосовно ефективності та продуктивності роботи персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей».

Таблиця 2.12

Соціоматриця результатів опитування працівників в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» з метою визначення індексів соціальної ефективності використання трудових ресурсів (станом на 01.01.2018р.)

Кого вибирає Хто вибирає	Нечипоренко С.А.	Оксенок Т.В.	Горкуценко Н.М.	Сулімко Е.Р.	Сулімко Р.М.	Яценко Н.М.	Радченко В.А.	Микитченко О.О.	Радзиковська І.М.	Стеценко О.В.	Каджая Б.Дж.	Зроблено виборів		
												+	-	Всього
Нечипоренко С.А.		+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	9	2	11
Оксенок Т.В.	+		-	+	+	-	-	-	-	-	+	4	7	11
Горкуценко Н.М.	+	+		+	+	-	+	+	+	+	+	9	2	11
Сулімко Е.Р.	+	+	+		+	+	+	-	+	+	-	8	3	11
Сулімко Р.М.	+	-	+	+		+	+	+	+	+	+	9	2	11
Яценко Н.М.	-	+	+	+	+		+	+	-	-	+	7	4	11
Радченко В.А.	-	+	+	+	-	-		+	+	+	+	7	4	11
Микитченко О.О.	+	+	+	+	-	+	-		+	+	+	8	3	11
Радзиковська І.М.	-	+	+	+	-	+	+	+		+	-	7	4	11
Стеценко О.В.	+	+	+	-	-	-	-	+	+		+	6	5	11
Каджая Б.Дж.	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+		8	3	11
Позитивних, +	6	9	9	9	6	6	6	8	8	7	8	82		
Негативних, -	5	2	2	2	5	5	5	3	3	4	3		39	
Всього	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11			121

Існуюча система компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» протягом 2015-2017 рр. не забезпечувала повної ефективності від використання трудових ресурсів та формування системи матеріального стимулювання, що підтверджується коливаннями у даному періоді показників продуктивності праці при паралельному зростанні фонду заробітної плати, зниженні рентабельності витрат на оплату праці. Що стосується нематеріального стимулювання, то воно потребує доопрацювання та оптимізації в плані розробки нових засобів щодо підвищення активності персоналу підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз елементів компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» свідчить про наявність тенденції зростання його обсягів,

що відбувається переважно за рахунок підвищення посадових окладів. Особливо стрімко зростає фонд оплати праці управлінського персоналу та фронт-офісу. Фонд основної та додаткової заробітної плати має співвідношення 69% / 31% на користь основної заробітної плати. Дослідження елементів компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» виявило слабку орієнтованість системи матеріального стимулювання на кінцеві результати діяльності.

Нами було досліджено основні елементи системи компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», до яких відносяться соціальна діяльність (оплата харчування, навчання та тренінги, надання відпусток, тощо), кадрова робота в напрямку підвищення кваліфікації персоналу та формування організаційної культури трудового колективу. На сьогодні потенціал системи нематеріальної мотивації використовуються не в повному обсязі, а тому дана система потребує обґрунтування напрямків її оптимізації – виділення найбільш значущих елементів нематеріального мотивування та їх вдосконалення.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей», насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як готельно-ресторанного комплексу «Колізей», так і поза його межами. Нематеріальна мотивація в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат.

Існуюча система компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» протягом 2015-2018 рр. не забезпечувала повної ефективності від використання трудових ресурсів та формування системи матеріального

стимулювання, що підтверджується коливаннями у даному періоді показників продуктивності праці при паралельному зростанні фонду заробітної плати, зниженні рентабельності витрат на оплату праці. Зниження в даному періоді кількості працюючих на 3 особи та більш швидке зниження доходів підприємства свідчить про чітко виражене зниження продуктивності праці, що було обумовлене зниженням коефіцієнта завантаження в готелі. Що стосується нематеріального стимулювання, то воно потребує доопрацювання та оптимізації в плані розробки нових засобів щодо підвищення активності персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей».

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЛІЗЕЙ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1. Впровадження мотиваційних методів удосконалення компенсації праці

Існуюча в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» система компенсації праці персоналу в цілому виконує свої економічні функції, які дозволяють здійснювати матеріальне стимулювання та мотивацію персоналу, виконання ним своїх завдань. В той же час проведений аналіз у другому розділі свідчить про необхідність доопрацювання даної системи. Розглянемо напрямки вдосконалення елементів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Вдосконалення матеріальної мотивації працівників

Діюча система матеріального стимулювання має такі слабкі сторони:

- не дозволяє в повній мірі реалізовувати функцію мотивації працівників операційного персоналу, оскільки система формування додаткової заробітної плати є недиференційованою;
- Негнучкість системи додаткового матеріального стимулювання відносно отриманих результатів роботи операційного персоналу;
- Відсутність чіткої системи преміювання працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Таким чином, в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» існує досить висока необхідність в диференціації системи оплати праці та вдосконалення системи преміювання працівників за результатами їх роботи. Завдання вдосконалення системи оплати праці успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Розглянемо, як подібна система може бути застосована в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», а також

принципи реалізації даної системи оплати праці для керівників і іншого персоналу.

Оскільки зарплата за підсумки роботи у більшості працівників, особливо у керівників, в гнучких безтарифних системах складає значну частку в ставці, номенклатура та кількість планових показників у системі стимулювання мають особливе значення.

Тому для різних категорій працівників в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» необхідно встановити не тільки комплексні планові показники-завдання, але і вимірювані вартісні, і на основі даних критеріїв підводити узагальнюючі підсумки. Такими для гнучкої безтарифної системи встановимо:

- по готельно-ресторанному комплексі «Колізей» в цілому - обсяг реалізації, прибутковість;
- для готелю і ресторану - дохід, коефіцієнт завантаження, якість обслуговування відвідувачів;
- для працівників бухгалтерії і адміністративно-господарського відділу - виконання функціональних обов'язків.

Оптимальна кількість критеріїв оцінки роботи працівників, як правило, повинна бути не більше чотирьох; практично може бути використано два-три. При розрахунку комплексного підсумку для оцінки трудового внеску працівника критерії слід ранжувати за своєю значущістю (питомою вагою).

Коефіцієнти значущості можуть змінюватися в кожному плановому періоді в залежності від завдань планування, тим самим стимулюючи просування підприємства в обраному керівництвом стратегічному напрямку його розвитку.

Визначимо систему пріоритетів для оцінки праці персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей». Для зручності розрахунків пропонуємо використовувати коефіцієнти. При цьому розрахунок нарахувань має проводитися за наступним принципом:

- 100% виконання плану (коефіцієнту завантаження, доходу або реалізації продукції) відповідає 100% нарахуванню відповідного компонента зарплати.

Плановий мінімум відповідає 0% нарахувань. Тоді розрахунок гнучкої безтарифної заробітної плати для персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» згідно обраним вище критеріям узагальнено за допомогою табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії встановлення безтарифної гнучкої заробітної плати у працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

Категорії персоналу	Середньогалузеві оклади (з урахуванням + 30-40%)	Коефіцієнти до заробітної плати з врахування результатів роботи			
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаного відділу
		Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2
Директор	Визначається в індивідуальному порядку	0,8	0,1	0,5	-
Заступник директора	Визначається в індивідуальному порядку	0,8	0,1	0,5	-
Готель					
в т.ч.					
Адміністратор готелю	Визначається в індивідуальному порядку	0,15	0,4	0,1	-
Порт'є	Визначається в індивідуальному порядку	0,15	0,4	0,1	-
Ресторан					
в т.ч.					
Адміністратор ресторану	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	0,1	0,2	-
Шеф-кухар	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	0,1	0,2	-
Кухар	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	0,1	0,2	-
Офіціант	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	0,1	0,2	-
Бухгалтерія					
Бухгалтер	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	-	0,2	0,1
Адміністративно-господарський відділ					
в т.ч.					
Менеджер з постачання	Визначається в індивідуальному порядку		-	0,2	0,1
Прибиральник	Визначається в індивідуальному порядку		-	0,2	0,1

Для того, щоб працівник хотів працювати в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», спочатку ставка окладу (заробітної плати керівників і рядових працівників) повинна бути вища від середньої заробітної плати відповідного фахівця, що склалася в галузі або даному виді економічної діяльності на 30-40%. Це буде значним стимулом для того, щоб працівник мав бажання працювати в готельно-ресторанному комплексі «Колізей». Незважаючи на зниження рівня зайнятості, все ж таки спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців певних спеціальностей. Це зумовлює необхідність в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» встановлювати дещо вищий рівень оплати праці, ніж по галузі. До встановленого подібним чином рівня заробітної плати шляхом множення на відповідний коефіцієнт буде визначатися зарплата працівника за підсумки, тобто реально отримані результати (табл.3.1.).

Критерії, що наведені у табл. 3.1, є стандартними та визначаються відповідно до політики кадрового управління в готельно-ресторанному комплексі «Колізей». Принцип диференціації формування системи оцінки критеріїв роботи персоналу при гнучкій системі оплати праці є однаковим для всіх подібних систем, а критерії визначаються для кожного підприємства в індивідуальному порядку експертним шляхом.

На основі запропонованої системи диференціації окладів та преміювання персоналу визначимо новий розподіл планової основної та додаткової заробітної плати в 2019 році. Основною умовою розподілу є виконання плану, тобто дотримання обсягу доходу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», що планується в 2019 році з урахуванням резервів його зростання (30%) і буде досягнений. Результати проведеного перерозподілу системи оплати праці на основі запропонованого підходу наведено в табл. 3.2

Для того, щоб нарахування на заробітну плату цих категорій працівників не збільшували витрати підприємства, можливим є шлях, коли нарахування здійснюються лише на основну заробітну плату, а всі додаткові доплати

(коефіцієнти) подані в табл. 3.1. і табл.3.2. здійснюються тільки з доходів підприємства (чистого прибутку).

Таблиця 3.2

Розрахунок заробітної плати працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей» за безтарифною гнучкою системою оплати праці

Категорії персоналу	Плановий оклад основної заробітної плати на 2018 рік	Коефіцієнти до заробітної плати з врахування результатів роботи			
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаного відділу
Директор	7362,1	3907,6	0	2944,9	317,1
Заступник директора	4870,3	2876,9	0	1948,1	163,1
Готель					
в т.ч.					
Адміністратор готелю	6361,6	1908,5	0	1017,8	508,9
Порт'є	3964,2	1189,3	0	634,2	317,1
Ресторан					
в т.ч.					
Адміністратор ресторану	3964,2	594,6	1268,6	317,1	0
Шеф-кухар	3737,6	560,6	1196,1	299	0
Кухар	3851	498,4	869,8	398,6	0
Офіціант	3315	994,6	265,2	530,4	0
Бухгалтерія					
в т.ч.					
Бухгалтер	3964,2	1189,3	0	634,2	317,1
Адміністративно-господарський відділ					
в т.ч.					
Менеджер з постачання	7418,7	0	0	1186,9	593,5
Прибиральник	3907,6	0	0	625,2	312,6

Такий варіант є можливим згідно законодавства України та повністю відповідає можливостям облікової політики підприємства. Але згідно Податкового кодексу в такому випадку, сума додаткової заробітної плати, яка звільняється від нарахувань на ФОП, обов'язково має бути врахована в якості

зростання бази оподаткування прибутку, тобто звільнення від нарахувань в межах 23,5% на додаткову заробітну плату легально можна замінити податком на прибуток - 25%, тобто перевитрата складе 1,5%.

Значні розбіжності між окладами для різних категорій персоналу визначені роллю та функціями кожного працівника на підприємстві. Так, наприклад, оклад по штатному розкладу для директора становить 7362,1 грн, а для прибиральника – 3907,6 грн. Розбіжність пояснюється значенням та роллю, а також функціоналом відповідної посади. Прибиральник повинен отримувати винагороду переважно на основі додаткової заробітної плати, маючи менший оклад порівняно з директором.

Також іншим суттєвим напрямком вдосконалення системи оплати праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» є впровадження системи грейдів. Дана система будується виходячи з оцінки рівня значущості кожної посади на підприємстві.

Для кожної посади встановлюється свій індивідуальний розмір можливої премії. Приклад системи грейдів в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» запропоновано в табл. 3.3.

Рівень кожного грейду, та кількість грейдів встановлюється експертно в індивідуальному порядку для кожного підприємства і для кожної посади. На нашу думку, найбільш пропорційно встановити рівень грейду в діапазоні від 0 до 10.

В таблиці 3.3 наведені оптимальні значення грейдів для кожної посади, які, на нашу думку, будуть максимально стимулювати персонал.

Вдосконалення нематеріального стимулювання

Для в готельно-ресторанного комплексу «Колізей» можна запропонувати розробити програму гуманізації праці, яка включає такі елементи:

- збагачення змісту праці,
- розвиток колективних форм організації праці,
- покращення умов праці,
- раціоналізація режиму трудового процесу та відпочинку.

Таблиця 3.3

**Система ґрейдів для диференціації оплати праці, рекомендована для
готельно-ресторанного комплексу «Колізей»**

Категорії персоналу	Оклад по штатному розкладу, мінімальна з/п	Система ґрейдів			Оклад з урахуванням системи ґрейдів, максимальний
		Ґрейд посади	Ґрейд за виконання плану	Ґрейд за складність роботи	
		% (від 0 до 10)	% (від 0 до 10)	% (від 0 до 10)	
Директор	7362,1	10,0	10,0		8834,52
Заступник директора	4870,3	10,0	10,0		5844,36
Готель					
в т.ч.					
Адміністратор готелю	6361,6	7,0	10,0		7443,07
Портсьє	3964,2	7,0			4241,69
Ресторан					
в т.ч.					
Адміністратор ресторану	3964,2	10,0	10,0		4757,04
Шеф-кухар	3737,6	10,0	10,0		4485,12
Кухар	3851	10,0	10,0		4621,2
Офіціант	3315	10,0	10,0		3978
Бухгалтерія					
в т.ч.					
Бухгалтер	3964,2	5,0		5,0	4162,41
Адміністративно-господарський відділ					
в т.ч.					
Менеджер з постачання	7418,7	5,0			7789,65
Прибиральник	3907,6	5,0		7,0	4376,51

Мотивацію збагаченням праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» можна реалізувати через суміщення функцій працівників, основних функцій і функцій контролю за якістю, групування операцій різних видів, мотивації цілями. Вона полягає в наданні працівникам більш змістовної, різноманітної, цікавої роботи, із значними перспективами професійного та статусного росту, що дає їм можливість здійснювати широкий контроль над ресурсами та умовами власної трудової діяльності. Мотивація цілями має

породити в працівниках здоровий дух суперництва, змагання і прагнення до досягнення високих результатів.

З метою зростання трудової активності на підприємстві можна запропонувати участь персоналу в керуванні, відоме як «партисипативне управління». Партисипативне управління сприяє задоволенню широкого кола потреб верхніх рівнів ієрархії: у причетності, досягненні, самореалізації і самоствердженні. Кооперація і почуття спільності інтересів адміністрації і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій підприємства в умовах інноваційних технологій і вимог ринку.

Характерною особливістю діяльності в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» має стати перехід від індивідуальних до колективних форм організації праці, які на практиці можуть бути досить різноманітними: спільне вирішення окремих завдань, здійснення трудового процесу в комплексі, колективне виконання завдань у процесі нововведень. Така форма означає фактичну участь працівників в процесі управління через колективні угоди, які укладаються між персоналом і адміністрацією. У колективних угодах фіксується широке коло питань, які стосуються управлінських рішень, тому вони здобувають характер форми участі в управлінні.

Досить дієвим способом удосконалення мотивації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» можуть бути мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надасть можливість вибору працівникам між робочим часом та відпочинком.

Застосування гнучких форм зайнятості допоможе керівництву в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» маніпулювати кількістю та якістю робочої

сили, виходячи з потреб розвитку підприємства та економічної ситуації, що склалася, не створюючи соціальної напруги при звільненні працівників. Використання гнучких форм зайнятості надасть також змогу періодично підвищувати і поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації, регулювати режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створити умови для перспективного формування робочої сили.

3.2. Шляхи вдосконалення механізму компенсації праці персоналу

Основна мета готельно-ресторанного комплексу «Колізей» - лідируючі позиції у своєму сегменті ринку. На даному етапі вже багато чого досягнуто, але існують ще не які проблеми об'єктивного і суб'єктивного характеру. В першу чергу готельно-ресторанному комплексу «Колізей» заважають конкуренти, часто невеликі готелі з більш гнучкою структурою і дуже маленьким управлінським апаратом опиняються у виграві в порівнянні з солідними, але більш інертними. Для вирішення цих завдань в готелі необхідно розвивати ряд напрямів внутрішньої культури, серед яких підбір і розвиток персоналу, а також програми адаптації та соціальний розвиток співробітників. Процес розвитку персоналу є важливою складовою загальної комплексної системи управління компенсацією праці персоналу.

Тому для вдосконалення системи компенсації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей» ми пропонуємо наступні напрями розвитку персоналу:

- 1) Додаткове матеріальне та нематеріальне стимулювання праці працівників (рис. 3.1). В готельно-ресторанному комплексі стимулювання праці недостатнє, що негативно відображається на поведінці персоналу та атмосфері всередині колективу.
- 2) Проведення для співробітників лекцій та тренінгових занять щодо стандартів професійної поведінки, стандартів обслуговування у сфері

гостинності (засвоєння основних принципів гостинності та обслуговування для забезпечення якісного обслуговування), вирішення конфліктних ситуацій, етикету (формування уявлень про етикет в готельному бізнесі у відповідності зі стандартами обслуговування). Також можна організувати перегляд відеофільмів, практичні вправи, рольові ігри.

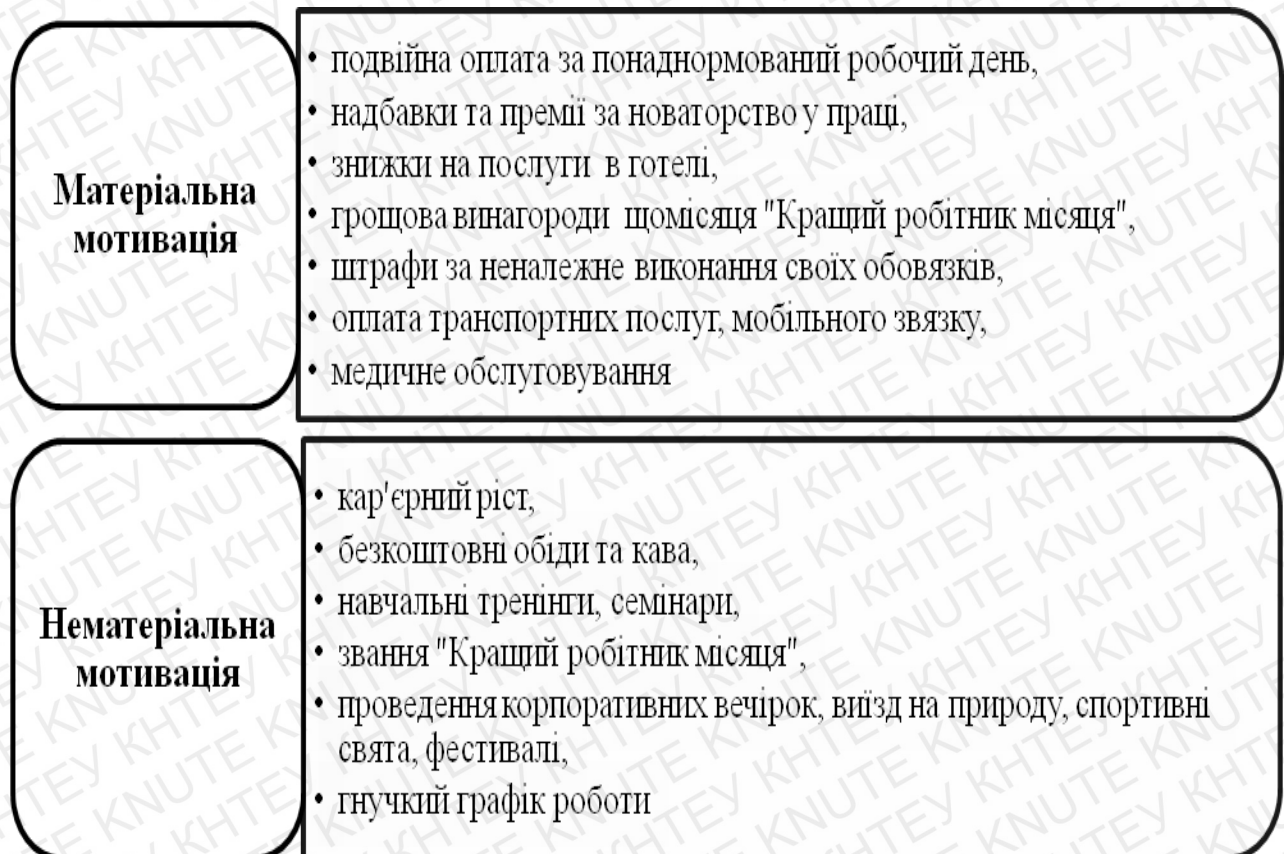


Рис. 3.1. Заходи стимулювання працівників в готельно-ресторанному комплексі «Колізей»

Для проведення тренінгів можна скористатися послугами спеціалізованих компаній або їх може провести директор. Можна декілька раз в рік запрошувати для проведення «мастер класу» людей, які досягли значних висот в своїх професійній кар'єрі (відомих шеф-кухарів, барменів). В таблиці 3.4 представлено декілька тренінгів, які ми пропонуємо для персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей».

Таблиця 3.4

Рекомендовані тренінги з навчання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей»

Назва тренінгу	Зміст тренінгу	Періодичність/Вартість, грн	Очікуваний результат
«Барменське та офіціантське мистецтво»	Емоційна компетентність обслуговуючого персоналу, попередження та вихід із конфліктних ситуацій, формування першого враження, розвиток професійних навичок.	2 рази в рік/8000	Підвищення якості обслуговування і взаємодії зі споживачами.
«Містер Х»	Проводиться аудит персоналу перед початком його навчання. У якості «таємного гостя» виступає бізнес-тренер, який надалі буде проводити навчання персоналу готелі. «Таємний гість» здійснює ряд дзвінків в готель, моделюючи типові робочі ситуації: уточнення вартості послуг, бронювання номера, зняття броні і т.д. Гість заселяється в номер на 1 ніч і надає докладний звіт зі своїми спостереженнями. До звіту додаються аудіозаписи телефонних переговорів з адміністратором.	1 раз в рік/4500	Коригується програма тренінгу з урахуванням найбільш актуальних проблем, яким приділяється особлива увага в процесі навчання персоналу в готелі.
Тренінг «Ефективний адміністратор готелю та ресторану»	Сформувати професійний підхід в спілкуванні й обслуговуванні споживачів, створення ефективних алгоритмів взаємодії з гостем, формування і просування єдиних норм і стандартів роботи з гостями, підвищення особистісної ефективності адміністратора.	Раз в півроку /5000	Позитивний імідж готелю, підвищення ефективності діяльності, збільшення кількості постійних клієнтів, позитивні відгуки мережі Інтернет, зменшення кількості скарг, формування довгострокових відносин з споживачами та партнерами.
«Hospitality у English»	Безкоштовні курси англійської мови для працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей».	Раз в тиждень /4500 в місяць	Підвищення рівня знань іноземної мови, позитивний імідж готелю, лояльність споживачів.

Використання нової технології ITVE (Сумарна Корисність Співробітника), що дозволить оцінити сумарну корисність кожного співробітника, підвищити рівень мотивації, залученості та лояльності персоналу за рахунок прозорої, виваженої та справедливої оцінки - хто більш корисний для готельно-ресторанного комплексу «Колізей», той отримує більшу винагороду (рис 3.2).

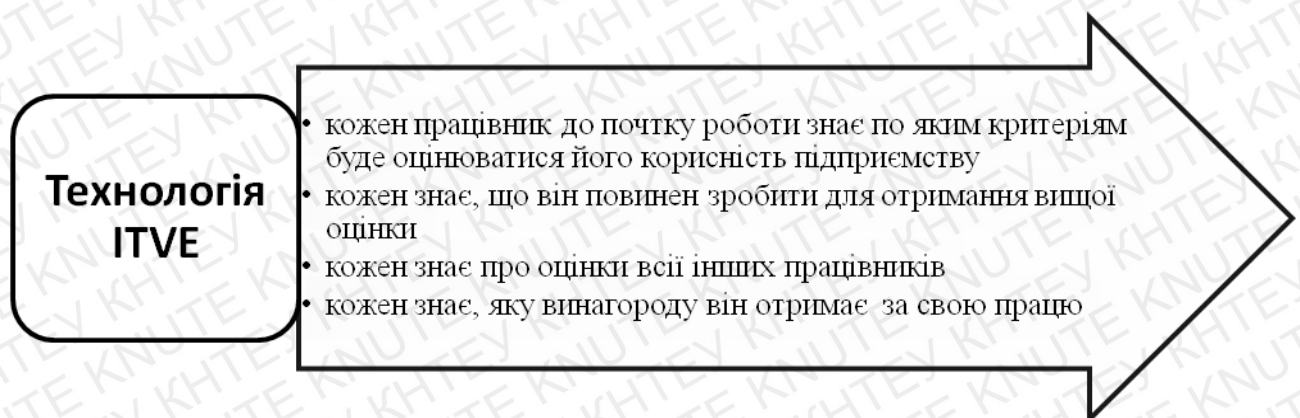


Рис. 3.2. Сучасна технологія винагороди співробітників ITVE

ITVE – це технологія, що встановлює простий, прозорий та зрозумілий зв'язок між поведінкою працівника та його винагородою. Керівник сам виставляє критерії для кожного відділу, за якими кожному працівнику нараховується сума винагороди та премії (рис. 3.2).

За допомогою сучасної технології винагороди співробітників ITVE можна організувати систему оцінки, мотивації та винагороди в будь-якій компанії. Універсальним інструментом стає система оцінки, мотивації та винагороди ITVE - Індекс Загальної Вартості Працівника (Індекс сумарної корисності співробітника). На сьогоднішній день система успішно впроваджена в десятках компаній.

Працівники, спостерігаючи хто і чому отримує винагороду, будуть прагнути також бути кращими. Винагороджуючи кращих, готельно-ресторанний комплекс «Колізей» буде мати кращий персонал (рис. 3.3)

Представники компанії по розробці технології ITVE зможуть встановити та налаштувати її, підготувати необхідні накази та регламенти, навчити та

ознайомити з її роботою керівників та працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей» (рис. 3.4).

Процес роботи технології в готельно-ресторанному комплексі зображений на рис. 3.4.

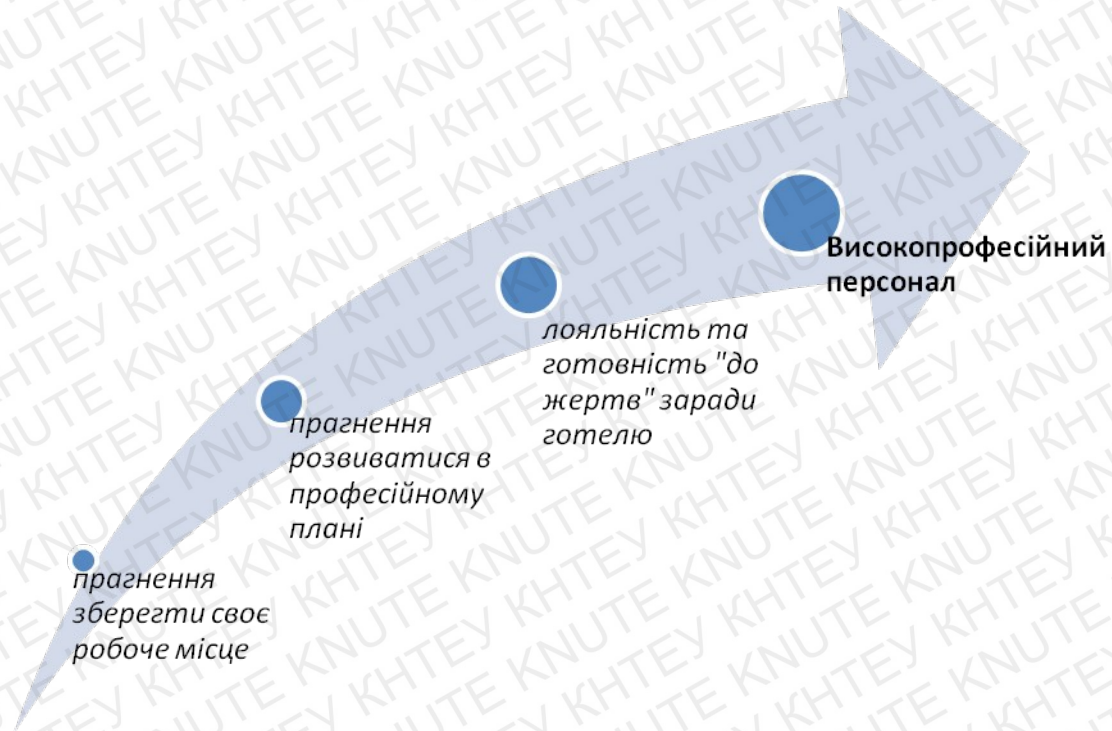


Рис. 3.3 Результати використання програми ITVE

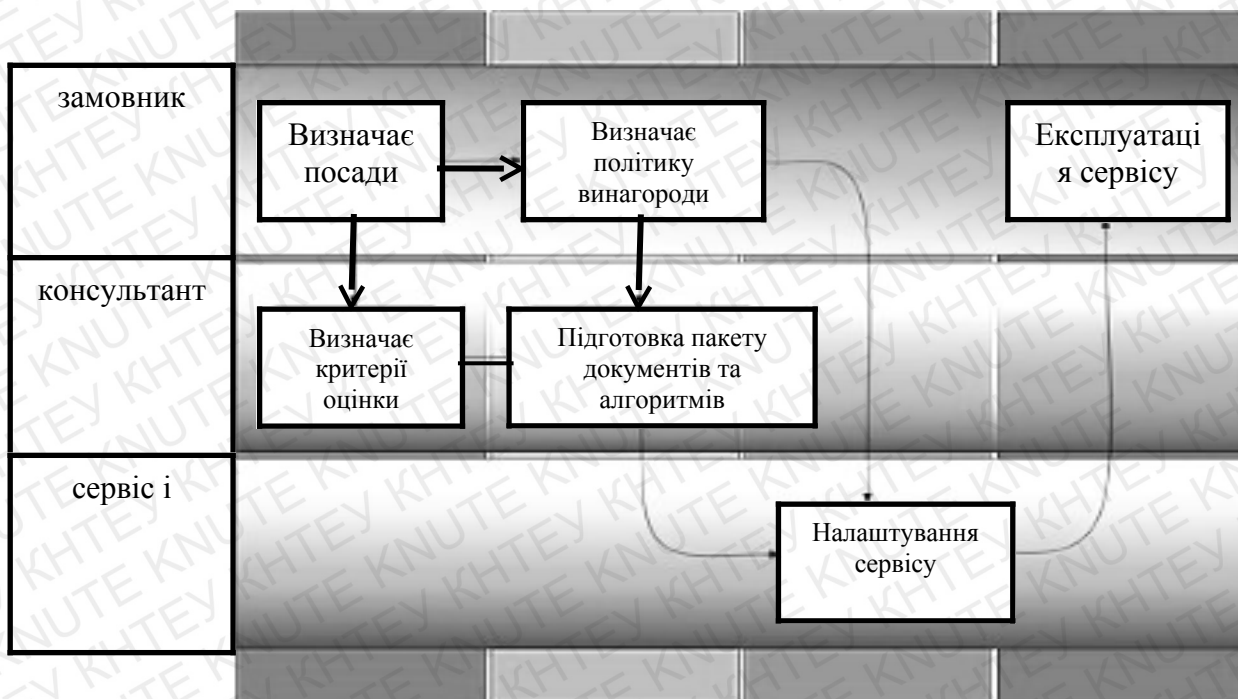


Рис. 3.4. Процес впровадження ITVE на підприємстві

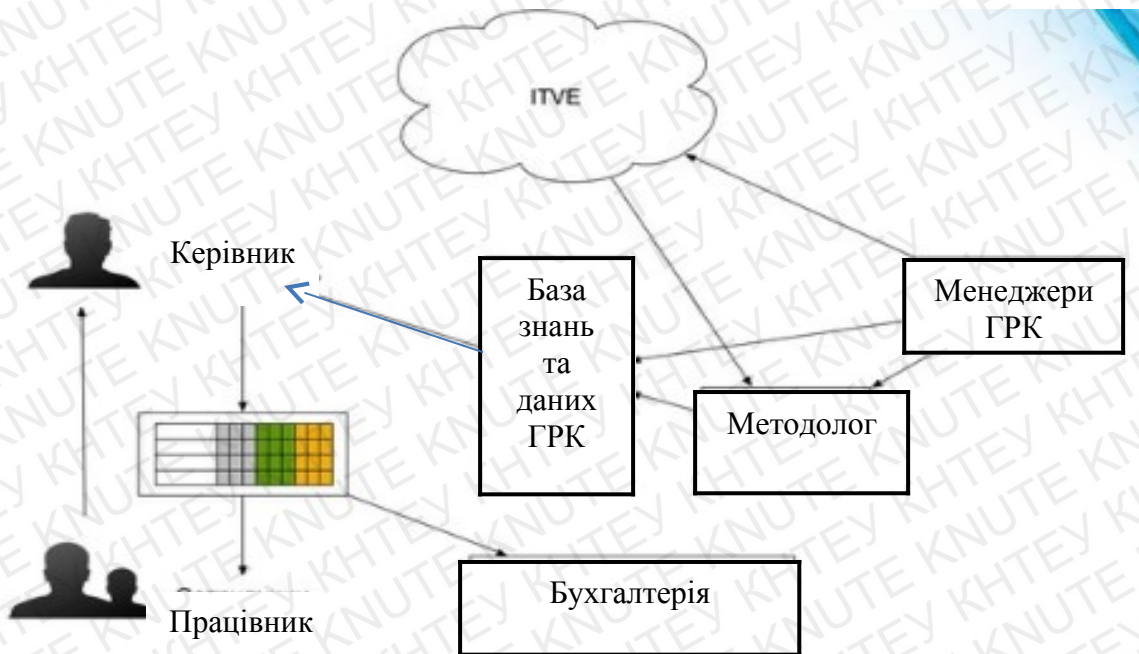


Рис. 3.5. Процес роботи ITVE в готельно-ресторанному комплексі «Колізей»

Чимала роль у формуванні системи компенсації праці належить керівникові. Для більшості керівників головним є, щоб підлеглі були патріотами свого підприємства. Як показало опитування працівників готельно-ресторанного комплексу «Колізей», більшість з них незадоволені політикою поведінки керівництва і це відбивається на результатах їх роботи. Персонал не відчуває підтримки керівництва, поваги до їх роботи, а деякі навіть і бояться їх.

Тому керівництву готельно-ресторанного комплексу «Колізей» необхідно приділити у своїй роботі більшу увагу наступним чинникам:

- позитивне ставлення адміністрації до працівників;
 - наявність міцного зв'язку результатів праці та її оплати;
 - об'єктивна оцінка досягнень працівника;
 - можливість професійного і кар'єрного зростання;
 - гарний психологічний клімат у колективі;
 - відчуття значущості, важливості виконуваної роботи, взаєморозуміння з безпосереднім керівником.
- Так як керівництво готельно-ресторанного комплексу «Колізей» чекає позитивного ставлення працівників до гостя, то

воно саме повинно також позитивно ставитися як до споживача, так і до співробітників.

Співробітники повинні розглядатися як потенційні партнери по бізнесу, а не наймані робітники. Подібний підхід збільшує ступінь особистої відповідальності кожного працівника. Так само в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» можна запрошувати психолога, який за допомогою бесід та групових ігор допоможе персоналу вирішувати свої психологічні проблеми та поліпшить формування соціально-психологічного клімату в готелі. Це зможе підвищити ефективність роботи готелю на 10-15%.

Досить вагомим моральним способом мотивації, який поки що відсутній в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» і який пропонується впровадити, є визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Важливим напрямком вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві можна запропонувати впровадити компенсаційну політику. Основні елементи матеріальної мотивації сформовано у Положенні «Про компенсаційну політику».

Також на підприємстві доцільно запровадити механізм гарантованого кадрового зростання. Найкращих за результатами оцінки співробітників потрібно зараховувати в кадровий резерв, які з часом можуть зайняти більш високу посаду. Цим співробітникам можна запропонувати подальше безкоштовне навчання.

Таким чином, запропоновані системи оплати праці є більш гнучкими відповідно до результатів роботи та цілком відповідають потребам розвитку в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», тим самим забезпечуючи зростання рівня мотивації праці та її продуктивності. Запропоновані системи

дають можливість диференціювати посадові оклади та сформувати рівень винагороди кожного працівника відповідно до його внеску в результати роботи підприємства та виконання ним своїх функціональних обов'язків. Формування нематеріального мотиваційного механізму в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» має відбуватися при взаємодії як традиційних, так і нових, ринкових чинників. Одні з них пов'язані з гуманізацією праці, інші - з формуванням особистості нового типу працівника. Важливо відмітити, що трансформація системи відносин з приводу підвищення продуктивності праці повинна відбуватися з урахуванням змін у трудових стимулах, цінностях, менталітеті населення на основі застосування специфічних суспільних методів регулювання динаміки трудових витрат.

3.3 Економічне обґрунтування заходів з розробки механізму компенсації праці персоналу

Визначення цільових параметрів розвитку системи оплати праці на підприємстві являє собою складову загального процесу управління, і тісно переплітається з іншими його елементами – управління доходами, витратами, ресурсним забезпеченням розвитку та ін.

Розвиток системи оплати праці тісно прив'язаний до системи кадрового забезпечення. Обґрунтування основних цільових параметрів розвитку системи оплати праці визначає його кількість та структуру, що дає можливість визначити необхідні витрати на оплату праці в плановому періоді.

Визначення цільових параметрів фонду оплати праці має ґрунтуватися для готельно-ресторанного комплексу «Колізей» на основних цільових показниках розвитку та необхідного рівня забезпечення обсягу діяльності трудовими ресурсами.

Основними цільовими параметрами розвитку системи оплати праці є :

- чисельність персоналу підприємства;

- визначення тарифної сітки оплати праці (основної та додаткової заробітної плати);
- обсяги необхідних доходів для покриття витрат на оплату праці у плановому періоді.

У процесі визначення цільових параметрів розвитку системи оплати праці досліджуваного підприємства почнемо з оцінки перспектив розширення обсягів діяльності.

Планування чисельності персоналу підприємства можна здійснити за допомогою трьох основних методів:

- експертний метод (перспективне планування);
- факторно-аналітичний метод;
- метод кореляційно-регресійного аналізу.

Здійснимо планування з використанням трьох наведених методів.

1. Експертний метод (перспективне планування)

Даний метод базується на експертно-емпіричному визначенні тенденцій розвитку основних параметрів, які прогнозуються. Визначаються взаємозалежності наведених параметрів з факторами прямого та непрямого впливу на основі перспектив розвитку підприємства у плановому періоді.

У 2019 році керівництвом готельно-ресторанного комплексу «Колізей» планується здійснити розширення власного ринку. Для здійснення запланованих заходів по розширенню обсягів діяльності необхідне збільшення чисельності персоналу.

Виходячи з наявної у готельно-ресторанного комплексу «Колізей» організаційно-технічної системи постановки та виконання завдань, для забезпечення програми розвитку бізнесу у 2019 році необхідно додатково прийняти на роботу 4 особи, в тому числі одного керівника – менеджера ресторану. Планове розширення штату персоналу наведено в табл. 3.4.

Таким чином, у 2019 році планується збільшення персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей» на 4 особи, тобто до 15 осіб.

Таблиця 3.5

**Плановий штатний розклад готельно-ресторанного комплексу «Колізей»
відповідно до програми його розвитку на 2019 рік**

Назва посади	Чисельність персоналу на початок 2018 року, осіб	Планове розширення у 2019 році, осіб	Чисельність персоналу у 2019 році, осіб
Директор	1		1
Заступник директора	1		1
Готель	2		2
в т.ч.			
Адміністратор готелю	1		1
Порт'є	1		1
Ресторан	4		8
в т.ч.			
Менеджер ресторану	-	1	1
Адміністратор ресторану	1		1
Шеф-кухар	1		1
Кухар	1	2	3
Офіціант	1	1	2
Бухгалтерія	1		1
в т.ч.			
Бухгалтер	1		1
Адміністративно-господарський відділ	2		2
в т.ч.			
Менеджер з постачання	1		1
Прибиральник	1		1
ВСЬОГО	11	4	15

Факторно-аналітичний метод

Для планування чисельності можна використати співвідношення середньорічного темпу приросту чисельності працівників та доходу (виручки від реалізації), тобто коефіцієнта еластичності. Таким чином:

$$Ч_{план} = \left[Ч_{зв} * \left(1 + \frac{Д_{план}}{Д_{звіт}} \times K_{ел} \right) \right], \quad (3.1.)$$

де, $Ч_{план}$ – планова чисельність працівників; $Ч_{зв}$ – чисельність працівників підприємства звітного періоду; $Д_{план}$ – планова виручка; $Д_{звіт}$ – значення виручки звітного періоду; $K_{ел}$ – значення коефіцієнта еластичності зміни доходу залежно від зміни чисельності працюючих.

Квадратні дужки означають, що значення планової чисельності береться як ціла частина від числа, яке отримаємо при розрахунках, проведених за формулою 3.1.

Для планування чисельності працівників необхідно здійснити планування доходу підприємства на 2019 рік.

Плановий обсяг та структура виручки підприємства є вихідними для планування та прогнозування всіх інших показників діяльності підприємства. Тому планування доходу є найбільш відповідальним етапом при плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

Для планування виручки готельно-ресторанного комплексу «Колізей» на 2019 було використано статистичний метод на основі середньорічного темпу росту.

Для здійснення прогнозу за цим методом було визначено темп росту доходу за три роки ($Tr_d = 0,945$). Тобто:

$$D_{\text{план}} = D_{\text{зв}} * Tr_d * Tr_r, \quad (3.2.)$$

де, $D_{\text{план}}$ – плановий обсяг доходу, $D_{\text{зв}}$ – обсяг доходу звітного періоду (2017 року), Tr_d – фактичний середньорічний темп росту доходів, Tr_r – темп росту ринку у плановому періоді.

Тобто дохід 2019-го (планового) року дорівнює:

$$D_{\text{план}} = 4348,6 * 0,945 * 1,3 = 5342,47 \text{ тис.грн.}$$

Необхідно відмітити, що для розрахунку середньорічного темпу росту доходу доцільно з економіко-математичної точки зору взяти більш коректну

формулу: $Tr = \sqrt[n-1]{\frac{D_n}{D_0}}$. яка дозволяє більш обґрунтовано визначенити середній темп зростання доходів не за 2-3 роки, а протягом усього аналізованого періоду.

Тепер визначимо коефіцієнт еластичності зміни виручки підприємства в залежності від чисельності працівників (КП):

$$K_{ел} = \frac{\Delta Д}{\Delta КП}, \quad (3.3.)$$

Для розрахунку коефіцієнту еластичності побудовано таблицю 3.6:

Таблиця 3.6

Розрахунок значення прогнозного коефіцієнта еластичності зміни доходу за кількістю працюючих

Показник	2018	2019	Зміна
Виручка, тис.грн	4348,6	5342,47	993,87
Чисельність працівників, осіб	11	15	4
Коефіцієнт еластичності	248,47		

Тепер, використовуючи формулу 3.1., ми можемо визначити планове значення чисельності працюючих, необхідних для забезпечення обсягу діяльності, спрогнозованого на 2019 рік.

Економічний зміст отриманого результату означає, що для забезпечення у 2019 році прогнозного значення обсягу діяльності (доходу) на рівні 5342,47 тис.грн, за умови незмінності продуктивності праці, готельно-ресторанному комплексу «Колізей» необхідно мати не менше 15 осіб за середньообліковою чисельністю. Логічно, що для забезпечення прогнозного доходу підприємству необхідно буде взяти на роботу як мінімум ще чотирьох працівників основного персоналу.

Метод кореляційно-регресійного аналізу

Для використання даного методу прогнозування необхідно визначити кореляційну залежність між чисельністю працівників та обсягами діяльності підприємства. З цією метою нам необхідно взяти поквартальні дані за останні три роки та проаналізувати взаємозалежності.

Тепер, маючи рівняння регресії, підставимо плановий показник товарообороту 2019 року та отримаємо відповідно прогнозоване значення чисельності працівників:

$$y = 1E-21x^6 - 2E-17x^5 - 2E-13x^4 + 6E-09x^3 - 4E-05x^2 + 0,1203x - 92,822 = \\ = [13,8] = 14 \text{ (осіб)}$$

Отже, на основі визначених планових значень чисельності працівників на 2019 рік можемо порівняти результати планування трьома методами.

За планове значення ми пропонуємо прийняти результати з урахуванням ступеня значущості кожного методу: метод прямого розрахунку – 0,8 (найбільш точний), факторно-аналітичний – 0,10, кореляційно-регресійний – 0,10.

$$\text{Планова чисельність} = 0,8 * 15 + 0,10 * 15 + 0,10 * 14 \approx 15 \text{ осіб.}$$

Плановий приріст показника доходу дозволяє здійснити фінансування приросту фонду оплати праці за рахунок власних фінансових ресурсів в повному обсязі.

Наступним важливим цільовим параметром є визначення фінансового забезпечення формування ФОП у плановому періоді.

Як свідчать проведені розрахунки в цілому у 2019 році планується зростання чистого прибутку на 246 тис.грн. за незмінних умов розвитку ринку підприємства і на 1200 тис.грн. – за умов розширення ринку на 30%.

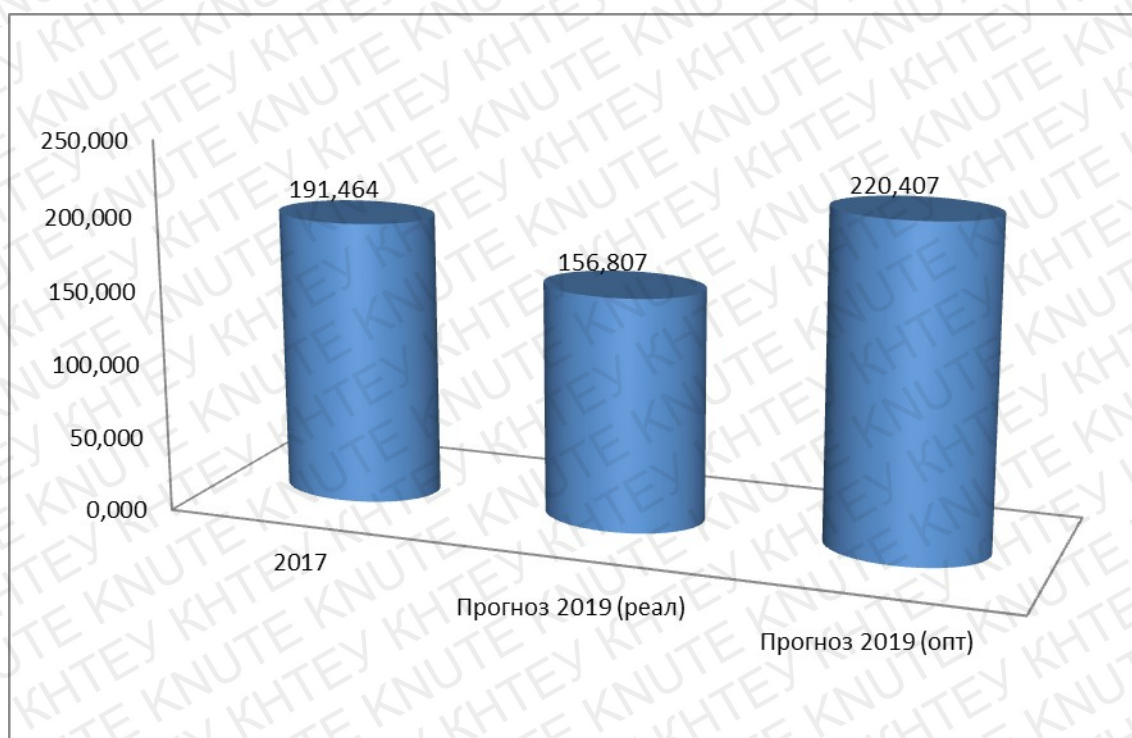


Рис. 3.6. Прогнозований чистий прибуток на одного працівника готельно-ресторанного комплексу «Колізей» у 2019 році

Відповідно до проведених прогнозованих розрахунків встановлено, що зростання фонду оплати праці одного працівника перекривається зростанням чистого прибутку, тобто розширення ФОП є економічно виправданим навіть за збереження поточних тенденцій у обсягах діяльності підприємства.

Таким чином, основними параметрами обґрунтування формування та використання фонду оплати праці є розширення штату працівників на 4 особи, зростання середньомісячної заробітної плати по підприємству на 4345 грн. / особу та зростання прогнозованих фінансових можливостей фінансування приросту витрат на оплату праці на 454,0 тис.грн.

Таким чином, як свідчать проведені розрахунки, в цілому у 2019 році передбачається зниження ефективності використання фонду оплати праці, що зумовлено його значним зростанням та зниженням частки покриття за рахунок доходу, про що свідчить динаміка показника частки фонду оплати праці у чистому доході. Основними факторами зниження ефективності використання фонду оплати праці є розширення штату працівників та зростання середньомісячної заробітної плати.

З метою оцінки економічного ефекту від реалізації напрямків вдосконалення системи оплати праці готельно-ресторанного комплексу «Колізей» та на основі проведених розрахунків в розділах 3.1 та 3.2 необхідно провести порівняння обсягу середньомісячного та річного ФОП за діючою та новою, запропонованою системами оплати праці.

Основною перевагою запропонованої системи є те, що в оцінці результатів роботи персоналу найбільше враховані результати роботи підприємства – тобто обсяги реалізації послуг.

Система грейд дає можливість закріпити за основними категоріями персоналу стимули для покращення своїх результатів роботи. Перевагою даної

системи, порівняно з гнучкою, є те, що вона містить стабільні грейди, при виконанні яких працівник гарантовано отримує свою винагороду незалежно від роботи решти категорій персоналу. Однак, дана система не стимулює групову активність персоналу приносити результати. Гнучка ж сітка є більш еластичною до результатів роботи колективу в цілому, що стимулює групову активність. Але, головним її недоліком порівняно з системою грейдів, є те, що вона в меншій мірі враховує заслуги кожного працівника.

Як свідчать проведені розрахунки, зміна системи оплати праці на досліджуваному підприємстві дасть можливість додатково отримати 1200 тис.грн чистого прибутку. Однак, найбільша практична цінність рекомендованих систем, це їх гнучкість та можливість акумулювати приховані резерви продуктивності праці, що дасть можливість збільшити прибуток не лише 2019 році, але і в наступних роках.

Висновки до розділу 3

Існуюча в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» система компенсації праці персоналу в цілому виконує свої економічні функції, які дозволяють здійснювати матеріальне стимулювання та мотивацію персоналу, виконання ним своїх завдань. В той же час проведений аналіз у другому розділі свідчить про необхідність доопрацювання даної системи. Розглянуто напрямки вдосконалення елементів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Запропоновані системи оплати праці є більш гнучкими відповідно до результатів роботи та цілком відповідають потребам розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колізей», тим самим забезпечуючи зростання рівня компенсації праці та її продуктивності. Запропоновані системи дають можливість диференціювати посадові оклади та сформувати рівень винагороди кожного працівника відповідно до його внеску в результати роботи підприємства та виконання ним своїх функціональних обов'язків. Формування нематеріального компенсаційного механізму в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» має відбуватися при взаємодії як традиційних, так і нових,

ринкових чинників. Одні з них пов'язані з гуманізацією праці, інші - з формування особистості нового типу працівника. Важливо відмітити, що трансформація системи відносин з приводу підвищення продуктивності праці повинна відбуватися з урахуванням змін у трудових стимулах, цінностях, менталітеті населення на основі застосування специфічних суспільних методів регулювання динаміки трудових витрат.

Суттєвим напрямком вдосконалення системи оплати праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» є впровадження системи грейдів. Дана система будується виходячи з оцінки рівня значущості кожної посади на підприємстві. Для кожної посади встановлюється свій індивідуальний розмір можливої премії.

Для готельно-ресторанного комплексу «Колізей» запропоновано розробити програму гуманізації праці, яка включає такі елементи:

- збагачення змісту праці,
- розвиток колективних форм організації праці,
- покращення умов праці,
- раціоналізація режиму трудового процесу та відпочинку.

Компенсацію збагаченням праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» можна реалізувати через суміщення функцій працівників, основних функцій і функцій контролю за якістю послуг, групування операцій різних видів, мотивації цілями. Вона полягає в наданні працівникам більш змістовної, різноманітної, цікавої роботи, із значними перспективами професійного та статусного росту, що дає їм можливість здійснювати широкий контроль над ресурсами та умовами власної трудової діяльності. Мотивація цілями має породити в працівниках здоровий дух суперництва, змагання і прагнення до досягнення високих результатів.

Застосування гнучких форм зайнятості допоможе керівництву готельно-ресторанного комплексу «Колізей» маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства та економічної ситуації, що склалася, не створюючи соціальної напруги при звільненні працівників.

Використання гнучких форм зайнятості надасть також змогу періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації, регулювати режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створити умови для перспективного формування робочої сили.

Важливим напрямком вдосконалення системи компенсації праці на підприємстві можна запропонувати впровадити компенсаційну політику. Основні елементи компенсації праці сформовано у Положенні «Про компенсаційну політику».

Як свідчать проведені розрахунки, вдосконалення системи компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» дасть можливість додатково отримати 1200 тис.грн чистого прибутку. Однак, найбільша практична цінність рекомендованих систем, це їх гнучкість та можливість акумулювати приховані резерви продуктивності праці, що дасть можливість збільшити прибуток не лише 2019 році, але і в наступних роках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, на основі проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Компенсація праці як загальна функція менеджменту - це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації. Знаючи і використовуючи сучасні моделі компенсації, менеджер зможе залучити потрібних працівників до ефективного виконання завдань.

Основним та визначальним елементом компенсаційного механізму управління персоналом підприємств є потреби працівників. З точки зору теорії мотивації під потребою розуміють фізичну або психологічну невдоволеність персоналу об'єктивним станом речей. Для реалізації компенсаційного механізму персонал має усвідомити необхідність пошуку шляхів для задоволення потреби, стримування або ігнорування її. На наступному етапі працівник визначає, що саме необхідно зробити для задоволення потреби. При цьому необхідно співвідносити декілька моментів: що він матиме після задоволення потреби; що необхідно зробити, щоб отримати бажане; яка ймовірність досягнення запланованого результату; наскільки те, що можна отримати, задовольнить потребу.

Розглянуті сучасні моделі мотивації персоналу є більш гнучкими порівняно з класичними. Специфіка та мотиваційні можливості використання даних моделей цілком відповідають потребам розвитку підприємств, тим самим забезпечуючи зростання рівня мотивації праці та її продуктивності. Запропоновані моделі дають можливість диференціювати посадові оклади та сформувати рівень винагороди кожного працівника відповідно до його внеску в результати роботи підприємства та виконання ним своїх функціональних обов'язків. Удосконалення мотивації праці відкриває можливості посилення стимулюючої ролі заробітної плати, легалізації всіх видів трудових доходів; підвищення продуктивності праці; збільшення рівня лояльності працівників до підприємства.

Проведений аналіз елементів компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» свідчить про наявність тенденції зростання його обсягів, що відбувається переважно за рахунок підвищення посадових окладів. Особливо стрімко зростає фонд оплати праці управлінського персоналу та фронт-офісу. Фонд основної та додаткової заробітної плати має співвідношення 69% / 31% на користь основної заробітної плати. Дослідження елементів компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» виявило слабку орієнтованість системи матеріального стимулювання на кінцеві результати діяльності.

Нами було досліджено основні елементи системи компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей», до яких відносяться соціальна діяльність (оплата харчування, навчання та тренінги, надання відпусток, тощо), кадрова робота в напрямку підвищення кваліфікації персоналу та формування організаційної культури трудового колективу. На сьогодні потенціал системи нематеріальної мотивації використовуються не в повному обсязі, а тому дана система потребує обґрунтування напрямків її оптимізації – виділення найбільш значущих елементів нематеріального мотивування та їх вдосконалення.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу готельно-ресторанного комплексу «Колізей», насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як готельно-ресторанного комплексу «Колізей», так і поза його межами. Нематеріальна мотивація в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат.

Існуюча система компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі

«Колізей» протягом 2015-2018 рр. не забезпечувала повної ефективності від використання трудових ресурсів та формування системи матеріального стимулювання, що підтверджується коливаннями у даному періоді показників продуктивності праці при паралельному зростанні фонду заробітної плати, зниженні рентабельності витрат на оплату праці. Зниження в даному періоді кількості працюючих на 3 особи та більш швидке зниження доходів підприємства свідчить про чітко виражене зниження продуктивності праці, що було обумовлене зниженням коефіцієнта завантаження в готелі. Що стосується нематеріального стимулювання, то воно потребує доопрацювання та оптимізації в плані розробки нових засобів щодо підвищення активності персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Колізей».

Існуюча в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» система компенсації праці персоналу в цілому виконує свої економічні функції, які дозволяють здійснювати матеріальне стимулювання та мотивацію персоналу, виконання ним своїх завдань. В той же час проведений аналіз у другому розділі свідчить про необхідність доопрацювання даної системи. Розглянуто напрямки вдосконалення елементів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Запропоновані системи оплати праці є більш гнучкими відповідно до результатів роботи та цілком відповідають потребам розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колізей», тим самим забезпечуючи зростання рівня компенсації праці та її продуктивності. Запропоновані системи дають можливість диференціювати посадові оклади та сформувати рівень винагороди кожного працівника відповідно до його внеску в результати роботи підприємства та виконання ним своїх функціональних обов'язків. Формування нематеріального компенсаційного механізму в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» має відбуватися при взаємодії як традиційних, так і нових, ринкових чинників. Одні з них пов'язані з гуманізацією праці, інші - з формування особистості нового типу працівника. Важливо відмітити, що трансформація системи відносин з приводу підвищення продуктивності праці повинна відбуватися з урахуванням змін у трудових стимулах, цінностях,

менталітеті населення на основі застосування специфічних суспільних методів регулювання динаміки трудових витрат.

Суттєвим напрямком вдосконалення системи оплати праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» є впровадження системи грейдів. Дана система будується виходячи з оцінки рівня значущості кожної посади на підприємстві. Для кожної посади встановлюється свій індивідуальний розмір можливої премії.

Для готельно-ресторанного комплексу «Колізей» запропоновано розробити програму гуманізації праці, яка включає такі елементи:

- збагачення змісту праці,
- розвиток колективних форм організації праці,
- покращення умов праці,
- раціоналізація режиму трудового процесу та відпочинку.

Компенсацію збагаченням праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» можна реалізувати через суміщення функцій працівників, основних функцій і функцій контролю за якістю послуг, групування операцій різних видів, мотивації цілями. Вона полягає в наданні працівникам більш змістовної, різноманітної, цікавої роботи, із значними перспективами професійного та статусного росту, що дає їм можливість здійснювати широкий контроль над ресурсами та умовами власної трудової діяльності. Мотивація цілями має породити в працівниках здоровий дух суперництва, змагання і прагнення до досягнення високих результатів.

Застосування гнучких форм зайнятості допоможе керівництву готельно-ресторанного комплексу «Колізей» маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства та економічної ситуації, що склалася, не створюючи соціальної напруги при звільненні працівників. Використання гнучких форм зайнятості надасть також змогу періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації, регулювати режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створити умови для перспективного формування робочої сили.

Важливим напрямком вдосконалення системи компенсації праці на підприємстві можна запропонувати впровадити компенсаційну політику. Основні елементи компенсації праці сформовано у Положенні «Про компенсаційну політику».

Як свідчать проведені розрахунки, вдосконалення системи компенсації праці в готельно-ресторанному комплексі «Колізей» дасть можливість додатково отримати 331,4 тис.грн чистого прибутку. Однак, найбільша практична цінність рекомендованих систем, це їх гнучкість та можливість акумулювати приховані резерви продуктивності праці, що дасть можливість збільшити прибуток не лише 2019 році, але і в наступних роках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 01.01.2004р. [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
2. Закон про оплату праці [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
3. Законодавство України про працю: Збірник законодавчих та нормативних актів: Кодекс законів про працю. Трудовий договір. Оплата праці. Охорона праці. Трудові спори (конфлікти) / Микола Ілліч Камлик (упоряд.). — К. : Атіка, 2006. — 944с.
4. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб./ О.Е. Агафонова. – К.: Знання України, 2002. – 358 с.
5. Андреев І.Б. Фінансово-економічний аналіз підприємств туризму: підручник/ І.Б. Андреев, Н.М. Влащенко. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 308 с.
6. Байлик С.І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування: навч. посіб. – К.: Дакор, 2006. – 288 с.
7. Балашова Е.А. Гостиничний бізнес. Как достичь безупречного сервиса: учеб. пособ. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 176 с.
8. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон. - СПб, 1999. - 216 с.
9. Бойко М.Г. Формування стратегії розвитку підприємств готельного господарства: автореф. дис. канд. економ. наук.: 08.06.01 / М.Г. Бойко; Київ. нац. торг.-екоп. ун-т. – К., 2003. – 20 с.
10. Борисов Ю. Н. Менеджмент готельного і ресторанного обслуговування: навч. посіб. / Н. І. Гаранін, Ю. У. Забаєв, А. І. Сеселкин. – К., РМАТ, 2003. – 127 с.
11. Босовська М.В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства: автореф. дис. канд. економ. наук: 08.00.04; Київ. нац. торг.-екоп. ун-т. – К., 2009. – 24 с.

12. Введение в гостеприимство: учебник / Дж. Р. Уокер. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 463 с.
13. Вихонский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Вихонский, А.И. Наумов. - М., 1995. - 308 с.
14. Волков Ю.Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов: учеб.пособ. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 352 с.
15. Гостинність - ключовий фактор успіху готелю за 29 жовтня 2013 р. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/12534>
16. Готельна справа: конспект лекцій: у 2 ч.- Ч. II; за ред. Г.Я. Круль; Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. – Чернівці: Рута, 2008. – 68 с.
17. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 5. – С. 6-9.
18. Дадікян В. Ю. Розробка маркетингової стратегії просування готельних послуг // Управління розвитком. - 2013. - № 21. - С. 146-148.
19. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатова, Т.М. Максименко. - К. : Вид-во МАУП, 2002. - 324 с.
20. Довідник працівника готельного господарства / С. І. Чібісов. – К.: Вища школа, 2005. – 272 с.
21. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Пробл. економіки та упр. // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2008. – № 611. – С. 130-134.
22. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: учеб.пособие. – Минск: Новое знание, 2003. – 496 с.
23. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
24. Европейский гостиничный маркетинг: учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
25. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учеб. Пособие: у 2 ч. – Ч. II. – М.: КНОРУС, 2006. – 192 с.

26. Журавльов С. М. Технологія готельної справи: навч. посіб./ В.Д. Білянченко, Т.С. Кукліна, Д.Д. Гурова, О.Л. Зайцева; Запорізь. нац. техн. ун-т, Ін-т упр. та права. – Запоріжжя: ЛПКС, 2010. – 122 с.
27. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. - М. : Изд-во "Наука", 2006. - 214 с.
28. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие/ Г. А. Бондаренк. – Мн.: Новое знание, 2001. – 216 с.
29. Круль Г.Я. Основы готельної справи. навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.
30. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - Львів : НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ +" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект - Захід", 2009. - 228 с.
31. Купцов П.А. Практическое пособие для работников гостиничного хозяйства: учеб. пособ./ В. С. Семенов. – М.: ООО «Вршина», 2003. – 113 с.
32. Кусков А.С. Гостиничное дело: учеб. пособие. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 327 с.
33. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / А.Н. Леонтьев. - М., 1971. - 184 с.
34. Лисенька Ю.В. Дослідження системи класифікації готелів // Містобудування та терит. планування. – 2006. – № 23. – С. 129-137.
35. Лойко О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство: учеб. пособие. – Томск: Изд-во ТПУ, 2005. – 152 с.
36. Лук'янова Л.Г. Уніфіковані технології готельних послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.Т. Дорошенко, І. М. Мініч; за ред. В.К. Федорченко; Київ. ін-т туризму, економіки і права. – К.: Вища шк., 2001. – 236 с.
37. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учеб. для нач. проф. образования; под ред. канд. пед. наук А.Ю. Лапина. – М.: ПрофОбрИздат, 2001. – 208 с.

38. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник: у 2 ч. – Ч. II / І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
39. Мельник О.П. Удосконалення управління готельним господарством: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02; Київ. держ. торг.-екон. ун-т. – К., 1998. – 20 с.
40. Менеджмент організацій: підручник для студентів вищих навч. закладів / Л.І.Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 446 с.
41. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: ученик / И. В. Зорин, Т. П. Каверина. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 288 с.
42. Мунін Г. Б. Маркетинг туризму: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 2 ч. – Ч. I / З.І. Тимошенко, Є.В. Самарцев, А.О. Змійов; Європ. ун-т. – К., 2005. – 323 с.
43. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / А. О. Змійов, Г. О. Зінов'єв, Е. В. Самарцев, О. О. Гаца, К. П. Максимець, Х. Й. Роглев; за редакцією члена-кор. НАН України, д.е.н., професора С. І. Дорогунцова. – К.: Ліра-К, 2005. – 520 с.
44. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Палеха Ю.І., Стамболов М.Д. Організація обслуговування у малих готелях: навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. – 181 с.
45. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник / Н. О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
46. Опанащук Ю.Я. Формування системи послуг у готельному господарстві України: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.00.04 / Ю.Я. Опанащук. – Львів, 2009. – 21 с.
47. Організація готельного господарства: підруч. / М. Г. Бойко, Л.М. Гопкало; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2006. – 448 с.
48. Пандяк І. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2008. – № 24. – С. 224-229.

49. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны): навч. посіб. – М.: Экономика, 2000. – 207 с.
50. Петрова И.В. Адаптация работника в организации: сущность процесса и необходимость управления / И.В. Петрова // Менеджмент и менеджер. - 2007. - № 2. - С. 58-63.
51. Пирсон Б. Магистр делового предпринимательства / Б. Пирсон, Н. Томас : пер. с англ. - М. : Изд. дом "Альпина", 2007. - 218 с.
52. Почепцова Г. Инвестиции в человеческий фактор / Г. Почепцова // Эксперт Украина. - 2007. - № 4. - С. 28-39.
53. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2007. – 300 с.
54. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве: навч. посіб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 191 с.
55. Роглев Х.Й. Основы готельного менеджменту: навч. посіб. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
56. Рюмин С. Метод 360 градусов: Эффективная система оценки в организации / С. Рюмин // Менеджмент и менеджер. - 2007. - № 10. - С. 38-46.
57. Саак А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие/ Ю. А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007. – 512 с.
58. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: уч. пос. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2005
59. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. - Р. на/Д.: Феникс, 2004. - 335 с.
60. Свиридова Н.Д. Гостиничная индустрия Украины: учеб. пособ. – Луганск: Восточноукр. нац. ун-т им. В. Даля, 2006. – 130 с.
61. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. .
62. Скараманга В.П. Фирменный стиль в гостеприимстве: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 192 с.

63. Скобкин С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие. – М.: Магистр, 2007. – 575 с.
64. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В.П. Сладкевич. - К. : Вид-во МАУП, 2009. - 142 с.
65. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: підручник. – К.: Альтерпрес, 2009. – 447 с.
66. Сорокина А.А. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учеб. для студ. Образовательных учреждений сред. проф. образования, обуч. по спец. "Гостиничный сервис". – М.: Альфа-М, 2007. – 303 с.
67. Сучасний стан та перспективні напрямки розвитку готельного господарства в Україні за 6 листопада 2012 р. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70497.doc.htm
68. Сысоева С.И. Гостиничный бизнес в Украине // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2007. – 10, № 2. – С. 57-62.
69. Тимошенко З.І. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб./ Г. Б. Мунін, В. П. Дишлевий. – К.: Європ. ун-т., 2007. – 245 с.
70. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб./ С. П. Гаврилюк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2005. – 180 с.
71. Туризм и гостиничное хозяйство: учебник / под ред. засл. работника высшей школы проф., д.э.н. А. Д. Чудновского. – М.: ЮРКНИГА, 2005. – 448 с.
72. Туризм: учебник/ В. А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
73. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. - М. : Изд-во "ЭКМОС, 2010. - 256 с.
74. Федосова К.С. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі: монографія / Л. М. Тележенко. – О.: Одес. нац. акад. харч. технологій, 2010. – 264 с.
75. Филимонов А. С. Трудовые ресурсы предприятий. – К.: Эльга Ника-центр, 2002.

76. Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства: навч. посіб./ Л. В. Шмаров. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 176 с.
77. Фрейхейт Е.Ф. Большая книга экономики, М., Терра-Терра, 1997.
78. Харів П.С. Економіка підприємства: Збірник задач і тестів: навч. пос. – К.: Знання-Прес, 2001
79. Ходаницкая А. Методы оценки персонала / А. Ходаницкая // Менеджмент и менеджер. - 2009. - № 1. - С. 45-55.
80. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації підприємства // Актуальні проблеми економіки – 2007. - №5 – С. 148-152.
81. Чебанова Н.В. Персонал підприємства. – К.: Академія, 2002.
82. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: навч. посіб. – К.: Атака, 2006. – 264 с.
83. Чумачеко М. Г. Аналіз трудових ресурсів. – К., 2006.
84. Швець В.М. Аналіз продуктивності праці підприємства // Ресурси, Інформація, Снабження, Конкуренція. – 2006. - №5.
85. Шинкаренко В.Г. Управление результатами деятельности работников АТП / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко. - Харьков : Изд-во ХГАДТУ, 2010. - 143 с.
86. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. – Чернівці: ЧТЕІ КНЕУ, 2003. – 662 с.
87. Шпицнер Р. Азбука бізнесмена: Практ. пос. – Минск: ООО «Мисанта», 1998
88. Шпицнер Р. Азбука бізнесмена: Практ. пос. – Минск: ООО «Мисанта», 1998
89. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Хрипача. – Минск, 2001.
90. Экономика предприятия: Учебник для экономических вузов. Под ред. Руденко А.И. – Минск, 2000.
91. Юров И.К. Экономика предприятия: вопросы теории и практики. М., 2001.
92. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2004. – 364 с.

ДОДАТКИ