

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### Системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Студента 5 курсу,  
1 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

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

*підпис  
студента*

*підпис керівника*

*підпис гаранта*

Омелян Ірина  
Олексіївна

Полтавська Оксана  
Володимирівна

Охріменко Алла  
Григорівна

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

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

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2022 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

***Омелян Ірині Олексіївни***

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419 від 30.09.2022

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес мотивації персоналу персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади системи мотивації персоналу.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика мотивації персоналу готельного бізнесу.

1.1. Теоретичні основи дослідження

1.2. Оцінка процесу мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Розділ 2. Удосконалення системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

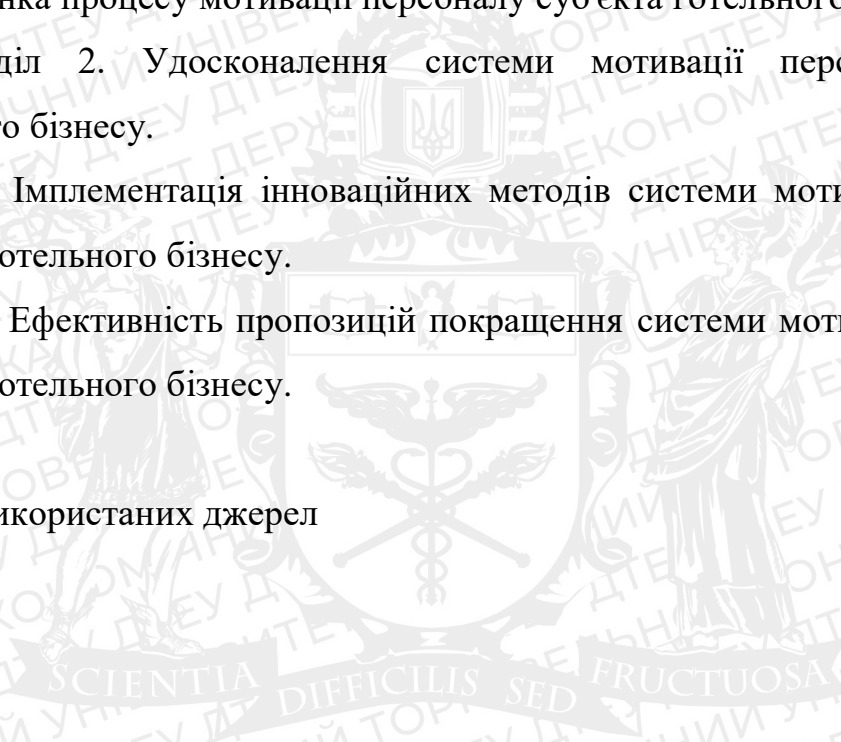
2.1. Імплементация інноваційних методів системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

2.2. Ефективність пропозицій покращення системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Висновки

Список використаних джерел

Додатки



## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Полтавська О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм \_\_\_\_\_

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. Діагностика мотивації персоналу готельного бізнесу.....	9
1.1 Теоретичні основи дослідження.....	9
1.2 Оцінка процесу мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	19
Розділ 2. Удосконалення системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	26
2.1. Імплементация інноваційних методів системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	26
2.2. Ефективність пропозицій покращення системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	36
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

В умовах сучасного розвитку світової економіки в цілому та української економіки зокрема, одним з найважливіших факторів

конкурентоспроможності бізнесу в сфері гостинності є наявність компетентної робочої сили. Відповідно до сучасних концепцій управління, працівники є найважливішим ресурсом для підприємств гостинності, що впливає на дохід, конкурентоспроможність та сталий розвиток. У багатьох компаніях цьому фактору не приділяється належної уваги [10].

**Актуальність** даної теми дослідження обумовлена тим, що важливим моментом в управлінні персоналом на підприємствах сфери гостинності є наявність мотиваційного фактору. Основне завдання системи мотивації фірми - сформувати продуктивну поведінку працівників, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, тобто пов'язати інтереси і потреби працівників зі стратегічними цілями фірми. Наразі існує декілька теорій мотивації. Особливе значення мають теорії, які досліджують відмінності в мотиваційних структурах працівників, а також мотиваційні проблеми і використовують їх для прогнозування трудової поведінки. Як мотиваційна структура персоналу в цілому, так і управління трудовими ресурсами в підприємствах гостинності (наприклад, підбір персоналу, вибір мотиваційних впливів на працівників) мають важливі наслідки, які залежать від мотиваційного профілю кожного працівника. Фактори, що формують мотиваційний профіль працівника, становлять великий інтерес з управлінської точки зору. Аналізуючи дані, отримані в результаті дослідження складових мотивації працівників у конкретному підприємстві гостинності, можна вирішити певні завдання, такі як формулювання системи, що стимулює трудову поведінку працівників та прогнозування трудової поведінки від складових мотивації працівників.

Особливий інтерес викликають роботи С. Каверіна, А. Маслоу та Е. Фрома, У. Макдугал, П. Єршов, Г. Мюррей, К. Обуховський та інші автори. Кожен автор пропонує більш-менш унікальну систему класифікації. Особлива увага приділяється генетичним критеріям поділу потреб та їх пріоритизації. Загальна думка багатьох авторів наприклад Кавеліна, Маслоу

полягає в тому, що потреби високого рівня мають перевагу над потребами низького рівня, якщо вони добре розвинені. Нижчі потреби залежать від вищих потреб. Форма вираження першого напряму залежить від зрілості другого. При цьому в основі такої структури лежить не ступінь задоволення, а ступінь соціалізації, тобто віддалення від базових біологічних принципів. Чим вищий ступінь соціалізації потреби, тим помітніше її місце в структурі і тим важливіша роль, яку вона відіграє. З іншого боку, мотивація трудової діяльності не обмежується задоволенням зовнішніх потреб, а сама трудова діяльність може бути мотивуючим фактором або потребою людини, але це недостатньо досліджено.

**Мета** роботи полягає у дослідженні теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети, необхідно виконати такі **завдання**:

- з'ясувати суть поняття мотивації та мотиваційного процесу у системі менеджменту підприємства;
- здійснити класифікацію методів мотивації трудової діяльності працівників;
- визначити особливості моделі та механізму мотивації персоналу готельного комплексу «Влада»;
- запропонувати шляхи модернізації системи мотивації праці працівників готельного комплексу «Влада»;
- здійснити оцінку запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес мотивації персоналу персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

**Предметом дослідження** цієї роботи є теоретичні, методологічні та практичні засади системи мотивації персоналу.



**Методи дослідження.** У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження особливостей впровадження сервісних технологій у підприємства готельного господарства, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності впровадження сервісних технологій у, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств готельного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.



## **Розділ 1. Діагностика мотивації персоналу готельного бізнесу**

### **1.1 Теоретичні основи дослідження**

Питання мотивації праці завжди було цікавою темою, яка стала предметом численних досліджень. Дослідників цікавить лише одна тема: як менеджери можуть ефективно впливати на своїх підлеглих, щоб вони більш позитивно ставилися до своєї роботи [32]. Питання мотивації працівників має велике теоретичне і практичне значення у сфері менеджменту. Мотивацію як одну з найважливіших функцій менеджменту визначає М. Мескон: "Мотивація - це процес заохочення функціонування себе та інших для досягнення індивідуальних і групових цілей" [35]. У сфері менеджменту функція менеджера полягає у формуванні мотивації до роботи співробітників.

Т. М. Собінова під мотивацією розуміє "систему управління мотивацією як процес зовнішнього та внутрішнього спонукання себе та інших економічних агентів до виконання певних дій з метою досягнення кінцевих цілей організації та задоволення індивідуальних потреб через трудову діяльність" [29]. Вважається, що це визначення повністю відображає природу мотивації. Це поняття відрізняється своєю комплексністю, оскільки включає в себе досягнення організаційних цілей і задоволення індивідуальних потреб у процесі зовнішнього і внутрішнього управління мотивацією економічних агентів через їх трудову діяльність [19]; на думку О. А. Богуцького, "мотивація - це процес досягнення особистих і загальних цілей за допомогою факторів, що знаходяться всередині і зовні індивіда Її слід розуміти як процес, що спонукає індивіда до участі в тій чи іншій діяльності" [22]. Можна говорити про суперечливу природу мотивації: з одного боку, мотивація працює як спонукальний мотив для людини, з іншого боку, вона працює як спонукач для людини.

З іншого боку, для людини вона здійснює внутрішній "рух". Мотивація також є функцією управління і слугує рушійною силою" [15].

За допомогою стимулювання керівництво може координувати діяльність працівників, підвищувати їхню трудову активність і покращувати їхні моральні та матеріальні умови, застосовуючи різні форми винагороди.

Мотивація змінює напрямок інтересів і цінностей, створює мотивацію до роботи і розвиває робочу компетентність. Таким чином, мета функції мотивації полягає в тому, щоб працівники сумлінно виконували свої обов'язки [6]. Якщо співробітники зацікавлені в своїй роботі, прагнуть досягти поставлених організацією цілей і піклуються про своє майбутнє, значить, компанія успішно виконує цю функцію. Мотивація відіграє важливу роль у побудові корпоративної культури та формуванні системи цінностей в організації. Те, як здійснюється управління стимулюванням, впливає на характер відносин між керівництвом і працівниками, ймовірність конфліктів і рівень довіри між працівниками. Модель процесу мотивації представлена на рисунку 1.1 [9].

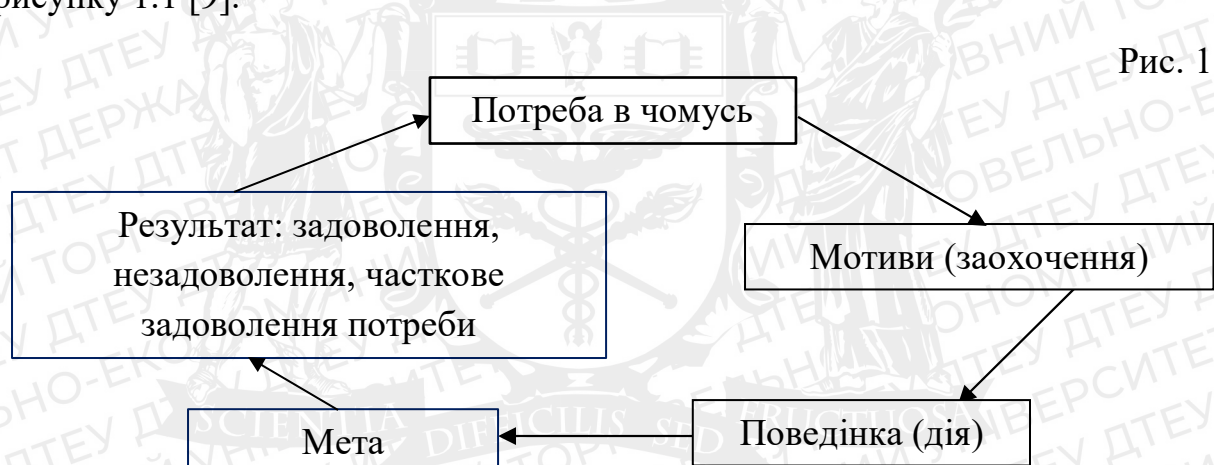


Рис. 1.1

### Рис. 1.1. Модель мотиваційного процесу

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Класифікація видів мотивації та їх пояснення:

За основними групами потреб:

- матеріальна (залежить від рівня доходів);
- трудова (залежить від змісту роботи, умов праці);
- статусна (пов'язана з намаганням працівника зайняти більш високу позицію).

За способом використання:

- нормативна (пов'язана з психологічною дією переконання, навіювання);
- примусова (заснована на загрозі та владі);
- стимулююча (зовнішнє переконання до дії).

За джерелами походження:

- внутрішня (виявляється у працівника, формує мотиви);
- зовнішня (включає способи впливу на співробітника).

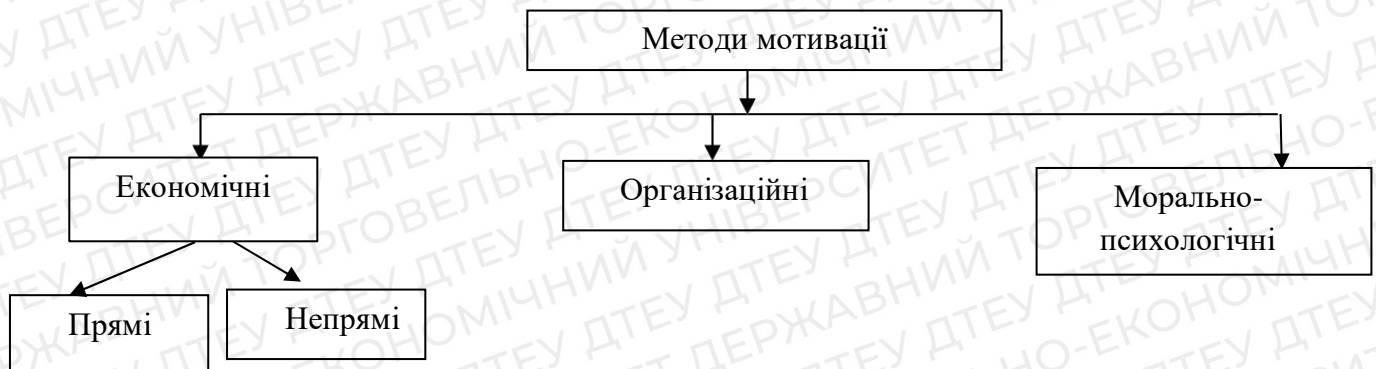
По спрямуванню на досягнення цілей:

- позивна (винагорода, похвала, підвищення на посаді);
- негативна (штрафи, догани, зниження по посаді) [2].

Мотивація базується на людських потребах, які трансформуються в мотивацію. Мотивація визначає поведінку, яка розглядається як постановка цілей. Однак складність застосування мотивації, заснованої на потребах, пов'язана з відмінностями в оцінці індивідуальних потреб [28].

Методи управління мотивацією ґрунтуються на адміністративних взаємодіях (регламентах). Усі взаємодії можна розділити на дві групи за характером їхнього впливу на поведінку людини:

1. група - визначає пасивну поведінку, яка безпосередньо не впливає на працівників, але створюється у вигляді умов (норм, правил, установок тощо), що регулюють поведінку в групі;
2. група - активна поведінка по відношенню до конкретного працівника або групи в цілому [33]. На рис. 1.2 представлено класифікацію методів мотивації [3].



**Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації**

**Джерело: [3]**

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що в результаті їх застосування люди отримують певні вигоди (прямо чи опосередковано), які покращують їхній добробут [13].

До прямих форм економічної мотивації відносяться:

- основна заробітна плата (грошовий вимір вартості робочої сили);
- додаткова заробітна плата (яка враховує складність роботи, кваліфікацію, поєднання посад, понаднормову роботу, корпоративне соціальне забезпечення тощо);
- оплата праці (визначає індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат виробництва за певний період часу);
- бонус (пов'язує результати роботи кожного структурного підрозділу організації та працівника з прибутком, який є основним критерієм успішності компанії);
- різноманітні пільги (наприклад, оплата проїзду на роботу і з роботи та в межах міста, прогресивне оподаткування відповідно до стажу роботи, багаторазові виплати заробітної плати при виході на пенсію тощо) [8].

Безумовно, механізм стимулювання оплати праці відіграє важливу роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє підтриманню трудової активності на належному рівні та підвищенню продуктивності праці. Такий підхід є ефективним для досягнення короткострокового

підвищення продуктивності праці. З часом відбудеться дублювання і звикання до такого типу впливу. Односторонній вплив на працівників лише економічними методами не призведе до підвищення продуктивності праці в довгостроковій перспективі [17].

Непрямі економічні стимули:

- надання службового автомобіля;
- використання соціальних програм організації;
- бази відпочинку, дитячі оздоровчі табори (для дітей співробітників) з пільговими путівками;
- надання пільг дитячим садочкам, закупівля продукції, виробленої організацією, за ціною, нижчою за відпускну, тощо.

До організаційних методів мотивації належать [30]:

- мотивація на основі цілей (привабливі цілі);
- мотивація через покращення змісту роботи (надання цікавої, різноманітної та соціально значущої роботи, з широкими перспективами кар'єрного та професійного розвитку, підвищення самостійності та відповідальності працівників);
- стимулювання участі в роботі компанії (надання працівникам відповідних стимулів для участі в роботі компанії).

Способи морально-психологічного стимулювання складаються з таких елементів [4], як:

- завдання, які надають можливість кожному на своєму робочому місці реалізувати свій потенціал, краще справлятися з роботою та відчувати свою значущість. Це вимагає певного ризику і відповідного потенціалу для успіху;
- правильні умови, які дозволяють працівникові професійно пишатися тим, що він бере безпосередню участь у виконанні дорученої керівником роботи і нести відповідальність за її результати;

- висока оцінка, яка може бути як публічною, так і приватною;
- визнання авторства результатів. Наприклад, працівник, який відзначився може мати право підписувати певні документи, в розробці яких він брав безпосередню участь;
- суть особистої оцінки полягає в тому, що почесний співробітник згадується в спеціальній промові керівництва компанії або особисто вітається керівництвом із нагоди сімейних дат чи професійних свят [14].

Публічна оцінка передбачає відповідну можливість для висловлення вдячності, нагородження почесними грамотами, цінними подарунками та значками, присвоєння певних почесних звань або найвищого наукового ступеня у відповідній професії [25].

Сучасний менеджмент все більше уваги приділяє корпоративній культурі як одному з найважливіших факторів мотивації людських ресурсів.

Корпоративна (організаційна) культура - це сукупність ідей, поглядів і цінностей, які поділяють усі члени організації, які слугують орієнтиром для поведінки та дій. На її формування впливає низка факторів [21].

Зазвичай, саме характер і світогляд керівника компанії визначає стиль відносин з працівниками. З точки зору організаційної культури, корпоративне управління значною мірою пов'язане з механізмами, які впливають на поведінку та роботу членів організації.

Управлінські дослідження показують, що компанії з сильною організаційною культурою досягають відмінних результатів у використанні людських ресурсів. Найважливішим завданням менеджерів є управління процесом мотивації таким чином, щоб їхня поведінка сприяла досягненню цілей організації [16].

Працівники сучасних організацій, як правило, краще освічені та більш заможні, ніж у минулому, тому їхня мотивація до роботи є складнішою і на неї важче впливати. Не існує єдиної формули для створення ефективного механізму мотивації співробітників до роботи [20].

Результати мотивації, як і інші питання в управлінні, завжди пов'язані з конкретними ситуаціями. Згадані організаційні, етичні та психологічні методи різняться за мотивацією залежно від стажу роботи, але після п'яти років задоволеність роботою знижується, оскільки жоден з них не забезпечує достатньої мотивації [26].

Основний метод мотивації - фінансова винагорода. Цей метод відомий на заході як "оплата за результатами". За кордоном існує кілька ефективних систем винагороди [12].

1. Комісійні. Суть цієї системи полягає в тому, що працівники отримують відсоток від транзакцій, здійснених з клієнтами. Ця форма винагороди іноді поєднується із зарплатою постійного працівника.

З точки зору національного досвіду та системи оплати праці в Україні, комісійні можна порівняти до відрядної оплати праці, де чим більше заробляєш, тим більше отримуєш.

2. Фінансова винагорода за досягнення цілей. Більше половини іноземних компаній використовують цей спосіб оплати. Працівники можуть отримувати певну суму зарплати (бонус), якщо вони відповідають вимогам, встановленим компанією. Вимоги можуть визначатися конкретною роботою та загальним рівнем відповідальності. Наприклад, у деяких компаніях бонус рекрутера залежить від ефективності та задоволеності роботою всього персоналу, що може бути визначено за допомогою анкетування або опитувань.

3. Персональні винагороди, що надаються працівникам в обмін на їхню цінність для компанії. Ці бонуси можуть виплачуватися безпосередньо працівникам на основі їхньої лояльності до компанії (винагорода за вислугу років), володіння певними навичками, досвідом тощо. Ці заходи часто спрямовані на те, щоб утримати важливих для компанії співробітників.

4. Принцип сприятливого розподілу. Існує кілька варіантів такої винагороди: перший ґрунтується на тому, що якщо працівник виконує свою роботу достатньо добре, він має право на частку прибутку, який компанія



отримує завдяки якості та продуктивності його роботи. При цьому загальна сума відсотків узгоджується заздалегідь, що спонукає їх бути більш зацікавленими у якісному виконанні своєї роботи, творчо підходити до вирішення тих чи інших завдань і бути досить ініціативними у вирішенні проблем. Другий варіант базується на можливості розподілу прибутку компанії безпосередньо між працівниками, тобто їхній дохід прямо пропорційний загальному доходу компанії. Це не тільки підвищує робочу мотивацію, креативність та активність, але й має психологічний ефект, оскільки збільшує згуртованість всієї команди.

5. Акції та опціони на їх купівлю. Ця форма винагороди базується на тому, що працівники не отримують грошову винагороду, але їм дозволяється безпосередньо придбати певну кількість (пакет) акцій компанії або надається відсоток акцій, який забезпечує прямий дохід у вигляді певних дивідендів. Цей метод винагороди схожий на загальний принцип розподілу прибутку, але на довгостроковій і стабільній основі. Окрім системи винагород, все більшого значення набувають тимчасові стимули, такі як [23]:

1) цінні призи (поширені у Великій Британії) - відкрита організація заходів, таких як призи або ваучери. Розмір і цінність винагороди зазвичай залежить від досягнень працівника;

2) гнучкий графік роботи (дозволяє співробітникам працювати за власним бажанням, заощаджуючи час співробітників і ресурси компанії, дозволяючи талановитим фахівцям працювати неповний робочий день і підвищуючи рівень оплати праці) [33]. На основі узагальнення практичного досвіду сучасних організацій у сфері мотивації було визначено низку вимог до організації мотивації праці, які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### **Основні вимоги до проведення організації стимулювання праці**

Компетентність	має на увазі відповідну єдність матеріальних та моральних, індивідуальних та колективних стимулів, значення котрих безпосередньо залежить від загальної системи підходів до керування персоналом, традицій і досвіду підприємств
Диференційованість	означає індивідуальний підхід до проведення стимулювання різних груп і верств працівників
Гнучкість та оперативність	виявляються в перегляді на постійній основі стимулів в залежності від загальних змін, які проходять в соціумі та колективі
Доступність	передбачає, що кожен окремо взятий стимул має бути доступний для всіх працівників.
Відчутність	наявність порога дієвості стимулу, що значною мірою відрізняється у різних колективах
Поступовість	передбачає, що стимули матеріального характеру на постійній основі піддаються корекції в сторону збільшення, що потрібно враховувати
Зменшення розриву між результатом роботи та її оплатою	щотижнева оплата праці, введення системи авансів

Джерело: [29]

Для створення системи мотивації, придатної для управлінської практики, можна запропонувати такі елементи [24]:

- матеріальне заохочення;
- кар'єра та професійний розвиток;
- оцінювання результатів діяльності;
- оптимізація корпоративної культури.

Загалом, рівень оплати праці (включаючи соціальні пакети та бонуси) є найважливішим фактором для працівників, оскільки він безпосередньо впливає на лояльність та продуктивність.

Тому системи мотивації працівників ґрунтуються на найрізноманітніших методах, вибір яких безпосередньо залежить від складності самої системи мотивації, загальної системи управління та відповідних особливостей діяльності компанії.

## 1.2 Оцінка процесу мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Готельно-розважальний комплекс «Влада» розміщений у діловій частині м. Черкаси, за 20 хв. ходьби від центра міста. Відповідний фонд номерів готелю утворений із 20 комфортабельних номерів різних категорій: від номерів стандартів до класу – VIP-люкс. Усі без винятку номери безпосередньо оснащені кондиціонерами, кабельним телебаченням, безкоштовним Wi-Fi та телефоном. Безпосередньо до послуг гостей є безкоштовна автомийка та парковка.

«Влада» це готельно-розважальний комплекс, підприємство, що надає певні послуги із тимчасового харчування, розміщення, а також послуги для проведення дозвілля (проведення певного вільного часу та організація кейтерингового обслуговування, бенкетів), конференц-сервісу тощо [5].

Характеризуючи систему мотивації праці в ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада", слід зазначити, що вона представлена системою, яка базується насамперед на матеріальному стимулюванні.

Для аналізу методів мотивації персоналу підприємства ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" були використані наступні методи: інтерв'ю з керівником підприємства для виявлення проблем у мотивації; збір інформації з відкритих інтернет-джерел у програмах мотивації працівників; та пряме опитування працівників.

Система мотивації персоналу зосереджена, в першу чергу, на матеріальному заохоченні. Компанія проводить політику стабільності в системі оплати праці, яка гарантує мінімальну заробітну плату, гарантовану законодавством [5].

Заробітна плата виплачується на основі контрактів з працівниками та клієнтами. Працівники отримують аванс 25 числа кожного місяця, а заробітна плата виплачується 8 числа кожного місяця.

Заробітна плата працівників визначається керівником організації відповідно до їхньої посади та кваліфікації.

Співробітники отримують винагороду за допомогою системи преміювання та погодинної оплати праці.

Працівники певних категорій та окремі працівники отримують заробітну плату, яка визначається пропорційно до їхнього робочого часу.

Премії виплачуються на регулярній основі відповідно до якості та своєчасності виконання працівником своїх обов'язків.

Схеми преміювання включають такі види бонусів, заохочень та винагород [5]:

- премія за високі результати в роботі;
- премія за поліпшення кінцевих результатів діяльності підприємства;
- винагорода за підсумками року.

З метою підтримання загального рівня кваліфікації працівників, від якого безпосередньо залежить якість послуг, відповідний персонал щорічно проходить атестацію. За результатами цієї атестації складаються організаційні плани перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу та здійснюються подальші кадрові зміни. Навчальні курси організуються для підвищення кваліфікації працівників та отримання ними високих знань [5]:

- курси підвищення кваліфікації;
- економічне навчання.

Крім того, виробляються наступні доплати:

- за вечірні та нічні години;
- за вихідні і святкові дні;
- за понаднормові роботи тощо.

Аналіз умов оплати праці та преміювання показує, що розмір виплат працівникам компанії визначається результатами їхньої трудової діяльності в компанії. Важливим стимулом є організація роботи. Тому було проведено

опитування, щоб з'ясувати, які фактори мотивують працівників до роботи. Під час опитування працівникам була надана можливість обрати три фактори, які були особисто важливими для них у певний момент часу [5]:

- можливість кар'єрного росту;
- гнучкий робочий графік;
- матеріальна мотивація співробітників;
- хороша атмосфера в колективі;
- стабільність підприємства;
- повагу з боку керівництва;
- умови праці.

Результати проведеного опитування представимо в таблиці 1.2. та на рис.1.2.

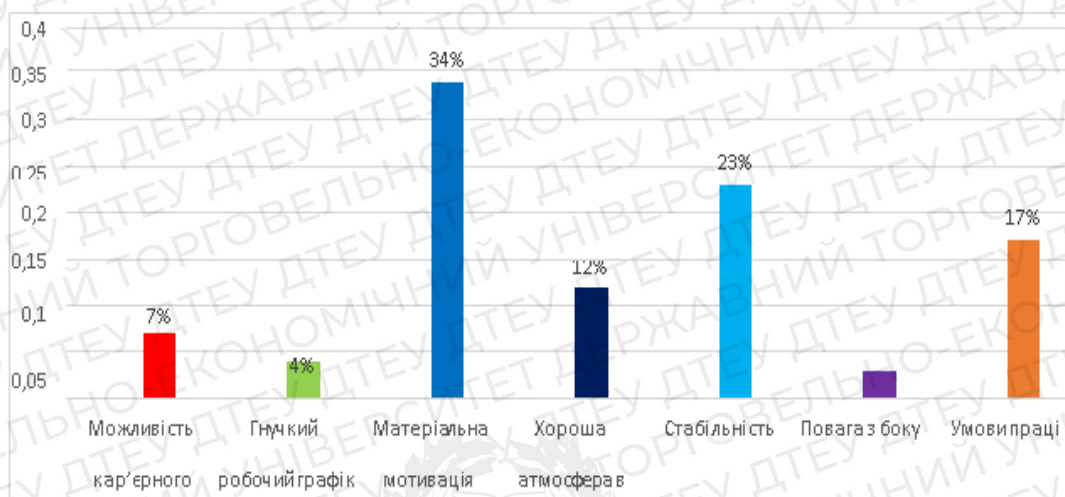
Таблиця 1.2.

### Визначення факторів, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності

№ п/п	Назва мотиву	Кількість, чол	% від загальної кількості
1	Можливість кар'єрного росту	1	7%
2	Гнучкий робочий графік	1	4%
3	Матеріальна мотивація співробітників	7	34%
4	Хороша атмосфера в колективі	2	12%
5	Стабільність підприємства	4	23%
6	Повага з боку керівництва	1	3%
7	Умови праці	3	17%
Разом		19	100%

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Рис.1.2.



**Рис. 1.2. Фактори, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Дослідження показало, що для різних рівнів управління важливі різні мотиваційні фактори. Це і можливості кар'єрного росту, і командна атмосфера для співробітників високого рівня, і матеріальне заохочення, і стабільність компанії, і гарне робоче середовище для рядових співробітників. Тому різні рівні управління вимагають різних підходів.

ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада"" буде свої відносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань. Співробітники поділяють однакові цінності та свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання один перед одним.

ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" має [5] зобов'язання перед своїми працівниками:

- дотримання вимог законодавства України, в тому числі трудового законодавства, антикорупційного законодавства, трудових договорів з працівниками та нормативних документів ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада";
- забезпечення стабільної та гідної оплати праці, умов охорони праці, техніки безпеки та охорони здоров'я відповідно до вимог

законодавства та нормативних документів ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада";

- забезпечення соціального страхування, медичного обслуговування та інших елементів корпоративного соціального захисту в рамках програм, що реалізуються ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада";
- ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" надає матеріальну та соціальну підтримку у разі звільнення працівників та створює ефективну пенсійну програму для співробітників компанії;
- розвиток та вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада";
- підтримка ініціатив та амбіцій співробітників для особистого зростання, підвищення компетенції та розвитку, а також для виконання складних завдань;
- забезпечити рівні права та можливості для всіх при прийомі на роботу та кар'єрному зростанні, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового та трудового стану, місця проживання, релігійних чи політичних переконань;
- ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" демонструє толерантність до ідеологічних, особистісних та фізіологічних відмінностей своїх працівників;
- забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних працівників, повага їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;
- дотримання якості внутрішнього та зовнішнього поширення інформації як всередині ТОВ "Готельно-розважальний комплекс

"Влада" та і за межами організації (наприклад, ясність, точність, доречність).

Взаємодія між працівниками ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" ґрунтується на повазі до особистості та націленості на результат, успішному вирішенні професійних завдань, забезпеченні умов для професійного та особистісного розвитку, підтримці конструктивних взаємовідносин всередині колективу.

ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" впроваджує відповідну структуру заробітної плати як компенсацію за посаду. Офіційна заробітна плата - це прямий переказ фіксованої заробітної плати відповідно до посади.

Крім власне зарплати, працівники на певних посадах отримують премії, які безпосередньо пов'язані із загальними показниками роботи комплексу.

Проведемо дослідження систему оплати праці всього персоналу ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" що представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Система оплати праці в ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада"

Посада	Основні складові частини заробітної плати	Середня сума за місяць, грн
Директор	Ставка (+премії)	19500,00
Бухгалтер	Ставка (+премії)	13000,00
Кухар	Ставка	9000,00
Шеф-кухар	Ставка (+премії)	12000,00
Бармен	Відсоток (+чайові)	8500,00
Адміністратор ресторану	Ставка +відсоток (+чайові)	10000,00
Адміністратор готелю	Ставка (+чайові)	10000,00
Адміністратор господарської служби	Ставка	10000,00
Офіціант	Відсоток (+чайові)	8000,00
Охоронець	Ставка	9000,00
Покоївка	Ставка	8500,00

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.



Можна зробити висновок, що основна частина (рівень) загальної заробітної плати майже всіх працівників, крім керівних посад, є досить близькою до мінімальної заробітної плати в країні.

Іншим недоліком є те, що оплата праці працівників, які отримують чайові, наприклад, барменів та офіціантів, розрахована з припущенням, що ці чайові становитимуть основну частину доходу працівника.

Це призводить до висновку, що керівництву необхідно переглянути систему оплати праці в цілому. Важливо зробити так, щоб цей фактор не став безпосередньо причиною звільнення персоналу, водночас збільшивши дохід персоналу принаймні до рівня, що не поступається конкурентам, щоб заохотити нових працівників працювати в цій установі в майбутньому.

Компанії також рекомендується надавати відповідні бонуси молодшим співробітникам за їхні цікаві пропозиції, ініціативи та внесок у роботу. Це спонукатиме їх працювати старанніше та максимізувати свій потенціал.

Встановлення стимулів на основі відповідного стажу роботи також значно зменшить відтік талантів. Також можна запровадити одноразові виплати безпосередньо за певні періоди роботи в компанії, наприклад, три, один або п'ять років.

Іншим важливим фінансовим стимулом є надання безкоштовних обідів працівникам, що слід вважати відповідним покриттям витрат безпосередньо на харчування. Необхідно відміти, що це актуально лише для працівників денної зміни. Це пов'язано з тим, що кухня не працює в нічну зміну. Однак, оскільки нічних змін стільки ж, скільки і денних, було б справедливо забезпечити харчуванням і нічних працівників. Цього можна досягти, надаючи ланч-бокси всім працівникам нічної зміни безпосередньо перед закінченням робочої зміни всіх кухарів та організувавши для всього персоналу відповідну можливість при необхідності розігрівати їжу.

## Розділ 2. Удосконалення системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

### 2.1. Імплементация інноваційних методів системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Ефективна система мотивації – одне з найважливіших завдань для будь-якої компанії. Ефективність системи мотивації безпосередньо впливає на настрої, лояльність та продуктивність працівників [1].

Ефективна система мотивації забезпечує компанії компетентний та професійний персонал, що значно підвищує продуктивності та інноваційності працівників, що, в свою чергу підвищує прибутковість та конкурентоспроможність компанії [34].

З цією метою, а також використовуючи результати анкетування, проведеного описані в попередньому розділі, нами були розроблені наступні заходи удосконалення системи мотивації ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" (рис. 2.1 ).

Рис. 2.1

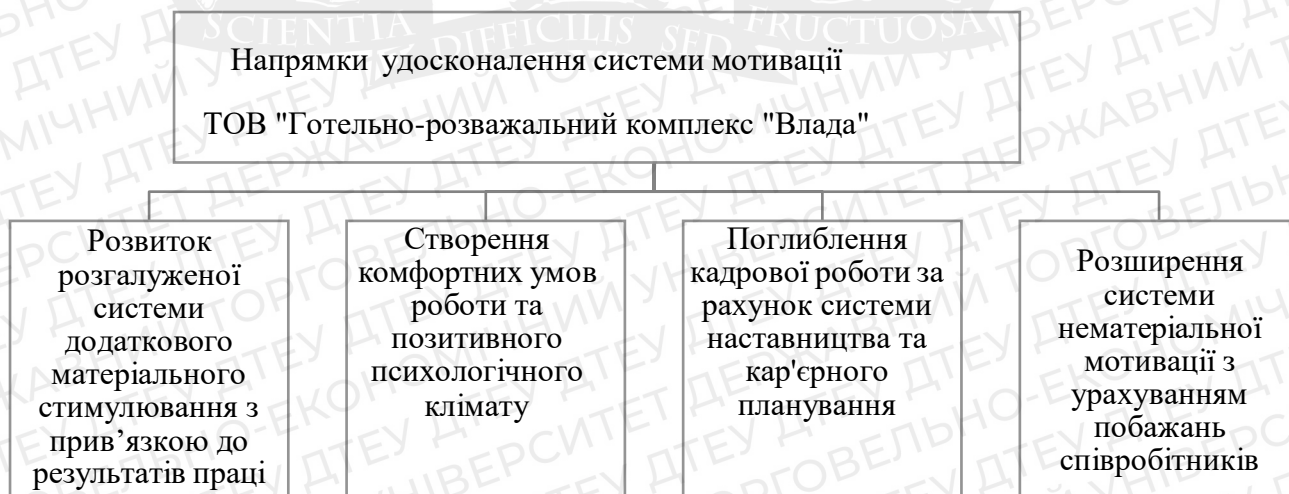


Рисунок 2.1 – Напрямки удосконалення системи мотивації ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада"

Джерело: розроблено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Напрямок 1: Розробка низки додаткових схем фінансового стимулювання, пов'язаних з результатами діяльності.

Одним з найефективніших способів мотивації працівників сьогодні є прив'язка бонусів і додаткових виплат до результатів роботи. Це посилення дозволяє працівникам контролювати та відстежувати свої заробітки, порівнювати себе з іншими працівниками та визначати, що їм потрібно робити, щоб заробляти більше.

У компанії вже існувала система бонусів і надбавок, але вона була занадто стандартизованою і ніколи не відображала результативність. Тому було вирішено запропонувати систему бонусів та надбавок для управлінського персоналу (Таблиця 2.1) та обслуговуючого персоналу (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.1 Рекомендована система додаткової оплати праці та преміювання адміністративного персоналу

Таблиця 2.1

Відхилення у роботі	Надбавка(+)/ утримання(-)
Понаднормові роботи	+0,6% встановленого тарифного окладу (годинного) за кожну годину.
Порушення трудової дисципліни	-5% від встановленого тарифного окладу за 1 раз
Внесення оптимальної пропозиції	+15% встановленого тарифного окладу
Участь у запровадженні оптимальної пропозиції	+10% встановленого тарифного окладу
За результат запровадження раціональної пропозиції	+5% встановленого тарифного окладу
За навчання нових співробітників	+15% встановленого тарифного окладу

Джерело: розроблено автором

Цей напрямок має на меті винагородити "позитивні" відхилення від роботи або покарати "негативні" відхилення. Всі премії або відрахування віднімаються від базової зарплати (відсоткова частина).

Для обслуговуючого персоналу може бути встановлена окрема система надбавок або премій.

Таблиця 2.2

Рекомендована система доплат та бонусів для обслуговуючого персоналу

<b>Відхилення у роботі</b>	<b>Надбавка(+)/ утримання(-)</b>
Понаднормові роботи	+0,6% встановленого тарифного окладу (годинного) за кожну годину.
Порушення трудової дисципліни	-5% від встановленого тарифного окладу за 1 раз
Внесення оптимальної пропозиції	+15% встановленого тарифного окладу
Участь у запровадженні оптимальної пропозиції	+10% встановленого тарифного окладу
За навчання нових співробітників	+15% встановленого тарифного окладу

Джерело: розроблено автором

Використання системи бонусів і надбавок покликана підвищити продуктивність працівників, зробивши їх відповідальними за результати своєї роботи і дозволивши їм отримувати додаткову винагороду за внесення оптимальних пропозицій. Найкращі пропозиції можуть включати пропозиції щодо вдосконалення системи обслуговування або усунення інших проблем.

Ця система дозволяє працівникам певною мірою регулювати рівень своєї активності для коригування заробітної плати, підтримувати зв'язок з керівництвом компанії та підвищувати лояльність працівників.

Напрямок 2: Створення комфортних умов праці та позитивного психологічного клімату

Побудова команди - це двосторонній процес. З одного боку, працівники погоджуються використовувати свої таланти та досвід для розвитку організації. З іншого боку, підприємство погоджується платити їм за їхню важку працю. Однак на цьому відносини між роботодавцем і працівником не закінчуються.

Підприємство також повинно забезпечити належні умови праці для своїх працівників, включаючи емоційну, психологічну та фізичну підтримку. Навіть прості речі можуть створити позитивне робоче середовище і змусити співробітників відчувати, що їх цінують в організації.

Позитивне робоче середовище можна визначити як робоче місце, яке відповідає очікуванням працівників, із задоволенням приходять на роботу щодня і не мають бажання звільнитися.

Позитивне робоче середовище є важливим ресурсом, оскільки воно впливає на те, як працівники почуваються, думають і поведуться.

Для створення позитивного робочого середовища на ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" рекомендується наступне:

1) Налагодження позитивного спілкування з керівництвом або колегами;

Це не дивно: люди, яким дійсно подобається приходити на роботу, працюють краще. І всупереч поширеній думці, створити позитивне робоче середовище для вашої команди зовсім не складно. Насправді, згідно з нещодавнім опитуванням Ernst & Young, 39% працівників у США стверджують, що регулярне спілкування з керівництвом є ключовим фактором щастя в офісі [27].

Керівництву готельного комплексу рекомендується регулярно спілкуватися з працівниками. Ці невеликі дії можуть значно підвищити продуктивність організації, незалежно від того, де знаходяться співробітники.

Керівництво має заохочувати до співпраці та комунікації. Як керівник, несете відповідальність за те, щоб його співробітники не відчували себе покинутими.

Проста, зрозуміла і чесна комунікація закладає фундамент для побудови команди. Це також створює відчуття спільності, що сприяє успіху команди. Це також гарантує, що нові співробітники відчують підтримку за відсутності керівництва.

2) Формування сильної корпоративної культури

Тоні Хсі, генеральний директор Zappos, стверджує: «Ваші особисті цінності визначають, ким ви є, а основні цінності компанії в кінцевому підсумку визначають характер і бренд компанії», – говорить він. Але він також дав зрозуміти, що не має значення, які це цінності. «Важливо, щоб вони були у вас і щоб ви об'єднали організацію навколо них» [7]., — пояснює Тоні.

Цінності та пріоритети будуть відрізняються від компанії до компанії. Важливо створити культуру, яка об'єднує співробітників і дає їм чіткий напрямок.

### 3) Створення бізнес-середовища.

Для створення бізнес-середовища та підвищення ефективності роботи співробітників, які працюють у приміщенні, необхідні певні умови, що безпосередньо пов'язані не лише з раціональним розміщенням меблів та обладнання, а й з оздобленням стін, кольоровим оформленням та комфортним освітленням.

Психологи вважають, що вибір кольорів приміщення, зокрема кольору стін, впливає на працездатність, концентрацію уваги, мозкову активність, нервову систему та втому.

Робоче місце має бути місцем, де працівники можуть працювати з максимальною віддачею, але фізичний комфорт - не єдиний важливий фактор. Йдеться також про проектування робочого місця, яке відповідає когнітивним і психологічним особливостям працівників.

Рекомендований перелік заходів для покращення умов роботи представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Система заходів щодо вдосконалення умов праці управлінського персоналу "Готельно-розважальний комплекс "Влада"**

№	Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
1	Несприятливі мікрокліматичні умови праці	Обладнати приміщення відповідно до нормативів	1) Придбання додаткових приборів освітлювання та енергозберігаючих ламп	Скорочення % лікарняних листів, покращення соціально-психологічного клімату, скорочення нерегламентованих перерв, підвищення працездатності співробітників.
2	Застарілі меблі та ремонт	Зробити косметичний ремонт та здійснити закупівлю нових стільців	1) Фарбування стін, 2) Закупівля пересувних стільців регульованих по висоті	Зниження коефіцієнта стомлюваності працівників
3	Неправильне розміщення робочих місць	Здійснити організацію правильною розміщення робочих місць	Розставити меблі з розрахунку 3м <sup>2</sup> на 1 особу	Підвищення рівня комфорту виконання роботи, зручність пересування співробітників

Джерело: створено автором

За рахунок удосконалення умов праці управлінського персоналу "Готельно-розважальний комплекс "Влада" отримає такі переваги:

- 1) Орієнтованість організації на співробітників;
- 2) Зниження втрати співробітників;

- 3) Задоволеність працівників умовами праці;
- 4) Поліпшення працездатності;
- 5) Зниження плинності кадрів;
- 6) Поліпшення соціально-психологічного клімату;
- 7) Зниження коефіцієнта абсентеїзму.

Одним з найважливіших факторів задоволеності роботою є позитивне робоче середовище.

Напрямок 3: Профорієнтація та планування кар'єри для покращення кадрових функцій.

- 1) Надання пріоритету адаптації та навчанню.

Компанії повинні усвідомити, що менталітет "тони або пливи" не допоможе створити високоефективну команду та позитивне робоче середовище.

Дійсно, за даними дослідження BambooHR, неефективний адаптаційний період є основною причиною того, що 17% нових працівників звільняються протягом перших трьох місяців.

Для забезпечення якісного процесу адаптації, рекомендується пропонувати новим співробітникам двотижневу навчальну програму, яка навчить їх цінностям і культурі компанії. Перші два тижні вступного періоду повинні бути добре сплановані. Щоб подолати складний етап адаптації, важливо застосувати такі методи незручної фази ініціації:

- 1) «Shadowing»;
- 2) Участь в нарадах;
- 3) Ознайомлення з важливими файлами підприємства та технічною документацією;
- 4) Ознайомлення з безпекою на робочому місці та кодексами поведінки, щоб допомогти співробітникам зрозуміти, як працює організація в цілому.

«Shadowing» - це тип навчання на робочому місці, коли новий



працівник або працівник, який хоче дізнатися про іншу роботу, слідує за кваліфікованим або досвідченим працівником куди завгодно, щоб спостерігати за ним .

«Shadowing» дає, працівникам та стажерам повне уявлення про те, що працівники, які виконують певну роботу, роблять щодня. "Профілювання дає набагато кращий досвід, ніж читання резюме або інформаційні інтерв'ю, де працівники розповідають про свою роботу.

«Shadowing» також дозволяє побачити і зрозуміти нюанси конкретної роботи. Можна спостерігати за тим, як працівник виконує свою роботу, спостерігати за ключовими результатами, які очікуються від роботи, і познайомитися з працівниками, з якими ви будете взаємодіяти в майбутньому [11].

Ця HR-технологія є низько затратною і не вимагає особливих зусиль від залучених працівників.

2) Підтримувати формальне та неформальне навчання працівників.

Є спокуса зосередитися на короткостроковому підвищенні продуктивності, щоб зробити вашу команду успішною.

Однак навчання та експерименти на робочому місці не менш важливі. Важливо забезпечити можливості для неформального навчання та обміну знаннями, особливо для молодих працівників. Компанії можуть заощадити мільйони доларів на втраченій продуктивності, забезпечивши працівникам доступ до інформації, необхідної для виконання своєї роботи.

Напрямок 4: Розширення системи нематеріальної мотивації з урахуванням побажань працівників.

1) Впровадження системи моніторингу якості системи мотивації. Наполегливо рекомендується використовувати опитування, анкетування та інтерв'ю.

Ідея полягає в тому, щоб дослідити мотивацію працівників і знайти способи її постійного покращення. Це не лише підвищить продуктивність праці за наявності ефективної системи мотивації, але й сприятиме

формуванню обґрунтованих та адекватних очікувань і лояльності працівників, оскільки вони можуть мати нереалістичні очікування щодо потенційних виплат внаслідок низької обізнаності про існуючу систему мотивації. Це призведе до того, що моніторинг якості системи мотивації дозволить не лише мотивувати працівників, але й виявити потреби працівників, які матимуть найефективніший вплив на продуктивність.

2) Включити в систему мотивації працівників нематеріальні методи мотивації, варто також зазначити, що в опитуванні "Монделіс Україна" працівники категорії "інше" назвали ефективними методами мотивації туристичні путівки, квитки на культурні заходи, додаткові вихідні дні та підвищення кваліфікації.

Всі перераховані вище методи нематеріального стимулювання є добровільними для працівників і можуть мати значний вплив на продуктивність праці. Підприємство повинно проводити дослідження на рівні організації щодо типів нематеріальних стимулів, які хотіли б отримувати працівники. Проаналізувавши результати, компанія може приймати зважені та обґрунтовані рішення щодо змін у системі мотивації.

Тому "Готельно-розважальному комплексу "Влада" слід вжити низку заходів для підвищення рівня мотивації в організації:

1. Розвиток розгалуженої системи додаткового матеріального стимулювання з прив'язкою до результатів праці;
2. Створення комфортних умов роботи та позитивного психологічного клімату:
  - налагодження позитивного спілкування з керівництвом або колегами;
  - необхідно розвивати сильну корпоративну культуру;
  - створення ділової обстановки.
3. Поглиблення кадрової роботи за рахунок системи наставництва та кар'єрного планування:
  - надання пріоритету адаптації;

– підтримка формальної та неформальної освіти співробітників.

4. Розширення системи нематеріальної мотивації з урахуванням побажань співробітників:

- впровадження системи моніторингу якості системи мотивації;
- включення методів нематеріальної мотивації до системи мотивації співробітників.

В першу чергу рекомендується розглянути можливість надання наступних нематеріальних методів мотивації як:

- вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи;
- додаткові дні відпустки;
- надання допомоги в сімейних справах;
- організація харчування співробітників.

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи мотивації, але також можуть допомогти підвищити лояльність, утримати співробітників, залучити найкращі таланти та підвищити прибутковість організації, зберігаючи при цьому низькі витрати.

## 2.2 Ефективність пропозицій покращення системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Одним з головних недоліків минулих систем заохочення є відсутність заохочення персоналу. Щоб знову не допустити подібних помилок, необхідно оцінити рівень ентузіазму працівників. При формуванні рекомендацій щодо реалізації скоригованого плану мотивації було виділено декілька заходів, щодо підвищення мотивації персоналу. Критеріями оцінки ефективності впроваджуваної програми повинні стати економічні показники роботи ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада".

Якщо прибуток компанії зростає, додатковий капітал стає доступним, який може бути використаний для виплати премій працівникам. Досвід використання системи КТУ, діяльність призвела до збільшення суми прибутку на 10%-20%.

Підвищення продуктивності праці. Запропонована система заохочує та мотивує працівників підвищувати свою кваліфікацію, і дозволить підвищити продуктивність та якість роботи персоналу.

Підприємство активно впроваджувало цю систему протягом 2 місяців встановивши стимули для персоналу на основі запропонованого плану.

Для цього було проведено опитування персоналу, щоб з'ясувати рівень його задоволеності.

Зразок анкети, який використовується в системі мотивації, наведено в додатку А.

Результати анкетування наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Результати анкетування після впровадження нової системи мотивації

Потреби	Задоволеність, %	
	1	2
	Було	Стало
Матеріальна винагорода	90	95
Умови роботи	96	98
Структурування роботи	95	93
Соціальні контакти	97	97
Вільний час	88	90
Визнання	94	93
Досягнення	89	95
Впливовість і влада	92	92
Різноманітність і новизна	90	91
Креативність і творчість	81	93
Самовдосконалення	69	90
Відчуття затребуваності	90	90

\*Джерело: складено автором.

Результати цього дослідження свідчать про наступне:

- рівень задоволеності матеріальною винагородою значно зріс, тому що співробітники розуміють, за що їм платять;
- структура робочих місць погіршилися, але ситуація не надто критична;
- такі показники, як соціальний контакт, вплив, авторитет, відчуття приналежності та відчуття значущості взагалі не змінилися;
- досягнення, креативність, винахідливість та самовдосконалення значно зросли, і працівники тепер отримують адекватну винагороду.

Розглянемо зміну мотивації за групами. Більшою мірою вплив індивідуального плану на персонал більший, ніж на керівництво. Зрозуміло, що керівники з самого початку мотивується насамперед успіхом підприємства у чому полягає головна мета їхньої роботи.

Позитивні зміни, які відбуваються в результаті заходів, запропонованих системою мотивації включає в себе:

- покращення системи матеріальної винагороди;
- підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї роботи;
- продуктивність праці зростає;
- оцінюється ефективність роботи кожного працівника індивідуально, що дозволяє використовувати власні навички та вміння для збільшення свого доходу;
- у результаті покращується якість життя працівників.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження були встановлені наступні важливі висновки:

1. Охарактеризовано сутнісні поняття мотивації та мотиваційного процесу у системі менеджменту підприємства. Мотивація в нашому дослідженні визначається, з одного боку, як процес поєднання цілей підприємства і цілей працівника для найбільш досконалого задоволення потреб обох (управлінський аспект), з іншого боку – це система різноманітних способів впливу на персонал для досягнення запланованих цілей і працівника, і організації (економічний аспект).

2. Здійснено класифікацію методів мотивації трудової діяльності працівників. До основних методів мотивації відносять: економічні (прямі, непрямі), організаційні та морально-психологічні.

3. Визначено особливості моделі та механізму мотивації персоналу готельно-розважального комплексу "Влада" На ТОВ "Готельно-розважальний комплекс "Влада" виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень заробітної плати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність і впевненість у майбутньому. Звичайно, середня заробітна плата нижче, ніж на підприємствах міста. Працівники висловлюють бажання, щодо підвищення заробітної плати, але це природний момент економічних відносин. Проте, необхідно відзначити, що рівень заробітної плати і матеріальні стимули – це система матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація проявляється, в зацікавленості працівників у роботі, що не підкріплюється коштами для них. Результати обробки дозволяють побачити, що нематеріальна система мотивації розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабе, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати

організаційні проблеми спільно.

4. Запропоновано шляхи модернізації системи мотивації праці працівників готельно-розважального комплексу "Влада". Для мінімізації дефіциту працівників потрібно збільшити співпрацю із центром зайнятості. Також можна провести перегляд складу заробітної плати з ціллю підвищення стимулюючого впливу з однієї сторони тарифної оплати, з іншої відповідних надбавок, преміальних, доплат та других виплат. Потрібно розробити певну систему нематеріального стимулювання всього персоналу, врахувавши потреби самих працівників. Для колективного згуртування можна дослідити можливість проведення заходів корпоративного змісту.

5. Загальними результатами після впровадження запропонованої системи мотивації персоналу будуть такі:

- підвищиться продуктивність праці;
- збільшиться зацікавленість персоналу в роботі;
- покращення професійних якостей;
- темпи зростання заробітної плати, будуть відповідати результатам професійної діяльності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
2. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
3. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2018. С. 10-27.
4. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. № 7. 2015. С. 46-47.
5. Готель Влада. URL: <https://hotel-and-entertainment-complex-vladacherkasy.nochi.com.ua>
6. Грифін Р. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2018. 624 с.
7. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
8. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка». 2019. Вип. 2(48). С. 191–194.
9. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 9. С. 418-422.

10. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 432 с.
11. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49. С. 4. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 17.04.2022)
12. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2018. №3. С. 21-23.
13. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.
14. Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. Економічний вісник ЗДІА. 2017. Вип. 4(10). С. 62–66.
15. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 80–83.
16. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2018. № 2. С. 192-196.
17. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. Економічний вісник ЗДІА. 2016. Вип. 2. С. 84–91.
18. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2019. 337 с.
19. Кравченко В. О. Кошелупов І. Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса: ОДЕУ, 2018. 455 с.
20. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2015. 556 с.

21. Кузнецова І. О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 4 (49), частина І, 2016. С. 101-104.
22. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2014. 248 с.
23. Малюта Л., Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій (акценти адміністративно-територіальної реформи. Колективна монографія. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій. Тернопіль: ФО – П Шпак В.Б. 2019. С. 217-230.
24. Майборода П. В. Стимулювання персоналу до ефективної роботи. Кадровик. 2015. № 3. С. 51-54.
25. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2018. 156 с.
26. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. Формування ринкової економіки України. 2016. С. 109-113.
27. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навчальний посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
28. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 348 с.
29. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. Економіка і управління. 2016. 3 (71). С. 77–86.

30. Полішук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 8. С.209-213.
31. Пустовар Я. П. Роль заробітної плати як стимул трудової діяльності в транзитивній економіці України. Матеріали наукової конференції «Проблеми економічного і правового забезпечення менеджменту господарських суб'єктів». Донецьк: ДонНТУ, 2018. 244 с.
32. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. Довідник кадровика, 2018. № 1. С. 145 – 148.
33. Собінова Т. М. Стимули та мотиви в управлінні персоналом. Економіст. 2017. № 3. С. 45-46.
34. Стрельбицька О.П. Теоретико-методологічні особливості побудови мотиваційного механізму персоналу. КНЕУ. 2019. Ч. 2. С. 250–256.
35. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 107–112.

# ДОДАТКИ



## Додаток А

Анкета для виявлення мотивації працівників ТОВ "Готельно- розважальний комплекс "Влада"

Позначте відповіді, які, на Вашу думку, коректні та відповідають дійсності.

1) Чи задоволені Ви своєю роботою?

- так
- скоріше так, ніж ні
- скоріше ні, ніж так
- ні

2) Відзначте, будь ласка, наскільки Ви задоволені умовами роботи.

	Абсолютно не задоволений	Скоріше не задоволений, ніж задоволений	Швидше задоволений, ніж незадоволений	Повністю задоволений
Режим роботи				
Харчування на об'єктах (їдальня)				
Доставка з роботи на роботу				
Відносини в робочому колективі				
Відносини з керівником				
Забезпечення з боку компанії необхідними для роботи матеріалами, спецодягом				
Система оплати праці				

3) Як часто Ви зустрічаєтеся з проблемами на своєму робочому місці?

- дуже часто
- часто
- рідко
- ніколи

4) Які проблеми можуть виникати у Вашій трудовій діяльності? (Виберіть, будь ласка, кілька варіантів відповідей і розташуйте їх у порядку значущості, де 1 - дуже важливо, а 6 швидше неважливо).

- незручний графік роботи
- напружений клімат в колективі
- інше \_\_\_\_\_

5) Як Ви вважаєте, Ваша заробітна плата пропорційна обсягу виконуваної Вами роботи?

- так
- ні

6) Як Ви вважаєте чи забезпечує компанія необхідними для роботи матеріалами, спецодягом? (Якщо "ні", то у варіанті "інше" напишіть, будь ласка, які ресурси на Вашу думку повинна надавати компанія).

- так
- ні
- інше \_\_\_\_\_

7) Ви завжди лишаєтесь на корпоративних вечірках та обговорюєте цілі підприємства?

- так, завжди

- ні, ніколи
- іноді

8) Чи прислухається керівник до вашої думки, вирішуючи проблему?

- завжди
- іноді
- ніколи

9) Як Ви вважаєте в компанії справедлива система оплати праці?

- так
- швидше так
- скоріше немає
- немає

10) Як Ви вважаєте чи повинна бути в організації система преміювання?

- так
- ні

11) Вас влаштовує Ваш роботодавець?

- так, влаштовує
- в цілому влаштовує, але є недоліки
- нейтральне ставлення
- ні, не влаштовує

12) Чи плануєте Ви продовжувати свою професійну діяльність в даній організації?

- так



- ні

13) Ваша стать?

- чоловік
- жінка

14) Ваша посада?

- 

15) Стаж роботи на підприємстві?

- до 1 року
- 1 – 2 роки
- 3 – 5 років
- більше 5 років

