

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО  
БІЗНЕСУ**

Студентки 4 курсу, 2 групи,  
спеціальності 073 «Готельно-  
ресторанний менеджмент»  
освітньої програми «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Семесько  
Олександр  
Василівна

*(підпис студента)*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Зікій Наталія  
Леонідівна

*(підпис керівника)*

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

*(підпис гаранта)*

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

**СЕМЕСЬКО ОЛЕКСАНДРИ ВАСИЛІВНІ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

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

*Метою кваліфікаційної роботи є дослідження практичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.*

*Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси формування системи мотивації персоналу готельного підприємства.*

*Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу готельного підприємства.*

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

«FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», М. КИЇВ

1.1. Аналіз діяльності готельного підприємства

1.2. Дослідження системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», М. КИЇВ

2.1. Напрямки покращення системи мотивації персоналу готельного підприємства

2.2. Оцінка розроблених пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу готелю

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.	
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023	
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

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

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Зікій Н.Л.  
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм \_\_\_\_\_ Ткачук Т.М.  
(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 Семесько О.В.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Ткачук Т.М.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

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

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1_МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», М. КИЇВ .....	9
1.1. Аналіз діяльності готельного підприємства.....	9
1.2. Дослідження системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv».....	18
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», М. КИЇВ .....	26
2.1. Напрямки покращення системи мотивації персоналу готельного підприємства .....	26
2.2. Оцінка розроблених пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу готелю .....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	43

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Головною рушійною силою підприємства, що забезпечує його розвиток, є персонал, здатний формувати та реалізовувати потенціал підприємства, яким необхідно керувати та розвивати. При цьому персонал підприємства розглядається як головний ресурс та актив, завдяки якому формується і реалізується потенціал для розвитку підприємства, вирішення тактичних завдань та досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

Одним з основних напрямів підвищення ефективності використання персоналу у структурі сучасної концепції управління персоналом є його мотивація. Мотивація персоналу передбачає довгостроковий вплив на працівника за заданими параметрами для зміни структури його ціннісної орієнтації та інтересів, формування мотиваційного ядра та розвитку на даній основі трудового потенціалу.

Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Вачевська Н. Л. [2], Слєць О. П. [5], Іванов С.Л. [7], Климчук А. О., Михайлов А. М. [8], Ковальська К.В. [9], Кравченко О. А. [11], Макогон Ю.В., Капранов М.А. [13], Телишевська Л.І. [19], Харитоненко С. В., Решетник Н. І. [22] та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження практичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- здійснити аналіз діяльності готельного підприємства;
- провести дослідження системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»;
- запропонувати напрямки покращення системи мотивації персоналу готельного підприємства;
- здійснити оцінку розроблених пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу готелю.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процеси формування системи

мотивації персоналу готельного підприємства.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу готельного підприємства.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані бухгалтерської і статистичної звітності, результати анкетного опитування експертів.

**Інформаційною базою** слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх досліджень та публікацій вітчизняних й закордонних видань, статистичні дані, періодичні видання, електронні джерела мережі Інтернет, а також документи досліджуваного підприємства.

При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 23 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 42 стор., на яких представлено 7 таблиць та 6 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

### МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», М. КИЇВ

#### 1.1. Аналіз діяльності готельного підприємства

Готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» – незалежний п'ятизірковий готель з висококласним сервісом, що розташований за адресою: м. Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, 1 [16].

Відмінною особливістю готелю є високий рівень обслуговування, кваліфікований та доброзичливий персонал, зручне місцерозміщення у місті, що дозволяє швидко та легко дістатися до суб'єкта господарювання.

Основними видами діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є [16]:

- надання комплексних готельних, побутових та розважальних послуг;
- надання послуг з оренди нерухомості;
- організація офісних центрів та бізнес-центрів;
- надання туристичних послуг, у тому числі з міжнародного туризму;
- управління нерухомістю;
- консультативна діяльність;
- надання послуг готельно-офісного комплексу та інших послуг колективного спеціалізованого засобу розміщення;
- інші види діяльності, які не заборонені законодавством України.

Метою готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є здійснення господарської діяльності та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку від вкладеного капіталу, шляхом задоволення потреби в наданні готельно-ресторанних послуг [16].

Завдання готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» – забезпечення населення, а також іноземних туристів послугами проживання та відпочинку [16].

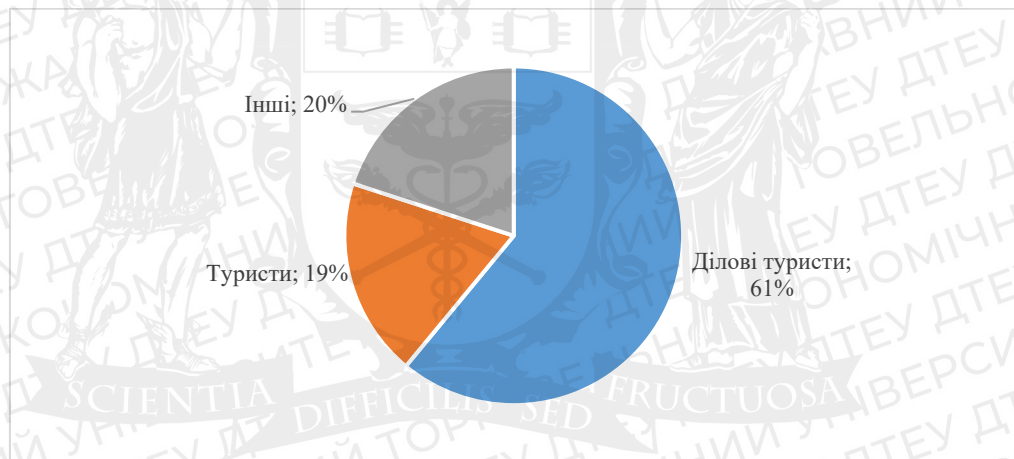
Стратегія готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» – бути одним із лідерів на ринку готельно-ресторанного господарства в м. Київ, а також вдосконалення та

участь у розвитку як вітчизняної так і світової сфери гостинності [16].

Місія готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» – надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини у відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, працівників і споживачів [16].

Готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» пропонує своїм клієнтам комплекс продуктів та послуг, головним з яких є готельний продукт.

Основним сегментом споживачів послуг готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є вітчизняні та іноземні гості, бізнес-туристи (рис. 1.1). Тому неухильним правилом для персоналу є поважне ставлення до будь-яких культурних традицій, створення комфортних умов для відпочинку та надання високоякісного сервісу кожному споживачу.



**Рис.1.1. Цільова аудиторія готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», 2022 р.**

*Джерело: складено автором на основі [16]*

Виходячи з результатів аналізу цільової аудиторії готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» робимо висновок, що найбільша кількість клієнтів готелю це – ділові туристи.

Організаційна структура готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» належить до лінійної структури. Лінійна структура управління передбачає, що кожен працівник підпорядкований і підзвітний лише одному керівнику і пов'язаний з вищою системою лише через нього. Керівник повністю відповідає за діяльність довіреного йому підрозділу. Під контролем генерального директора

знаходиться сім основних служб готелю: інженерно-технічна служба, комерційна служба, служба приймання та розміщення, служба номерного фонду, служба харчування (Додаток А).

Персонал готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» – це кваліфіковані професіонали, що отримали вищу освіту та мають досвід роботи. У табл. 1.1. досліджено динаміку структури персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020-2022 рр., що слугує основою для здійснення аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Динаміка структури персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»  
за 2020-2022 рр.**

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Абсолютний приріст			
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	2021/2020		2022/2021	
							осіб	в.п.	осіб	в.п.
Управлінський персонал	29	23,97	32	24,06	29	27,88	3	0,09	-3	3,82
Операційний персонал	53	43,80	60	45,11	44	42,31	7	1,31	-16	-2,81
Допоміжний персонал	39	32,23	41	30,83	31	29,81	2	-1,40	-10	-1,02
Всього	121	100	133	100,00	104	100,00	12	0,00	-29	0,00

*Джерело: складено автором на основі [16]*

До управлінського персоналу готелю належать керівники усіх підрозділів підприємства. До операційного персоналу готелю відносяться працівники служби прийому та розміщення, служби бронювання, служби порт'є, служби House Keeping, консьєржі та інші. До допоміжного персоналу належать працівники відділу МТЗ, технічного відділу, господарського відділу, відділу охорони праці.

З табл.1.1 видно, що у 2022 році чисельність персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» зменшилася на 29 осіб. Це пов'язано з військовими діями країни-агресора на території України. Частина працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» стали на захист країни, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон.

Чисельність управлінського персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» зменшилася на 3 особи. Категорія «допоміжний персонал» становила в 2022 році 29,81% від усього персоналу підприємства. Управлінський та операційний персонал займали у 2022 році в загальній структурі персоналу підприємства – 27,88% та 42,31% відповідно. Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна відзначити, що, в цілому, вона раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації. Тобто, категорії працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» представлені у тій кількості, яка може забезпечити ефективну роботу підприємства, а також отримати високу продуктивність праці.

Номерний фонд готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» налічує 258 номерів різної категорії, які мають все необхідне для комфортного перебування. У готелі пропонується сім категорій номерів. Така пропозиція може задовольнити потреби різних сегментів споживачів і орієнтована на споживачів різного соціального статусу та рівня платоспроможності. Наявність номерів різних категорій дозволяє ефективно конкурувати на ринку готельних послуг пропонуючи споживачам різні послуги.

Цінова політика готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є досить лояльною, тому у готелі вартість номеру варіюється в залежності від комфортності та набору включених додаткових послуг. Ціна за номер залежить і від дня тижня, тобто періоду перебування, оскільки у вихідні дні ціни є дещо нижчими ніж у будні дні (табл. 1.2).

Найбільша частка номерного фонду у розмірі 26,74% припадає на номери категорії «номер Люкс з однією спальнею». Вартість проживання в цій категорії номерів складає за добу від 5980 грн. На другому місці за часткою номерного фонду – 19,38% займають номери категорії «Люкс Gold». Номерів даного класу в готелі 50, вартість проживання в цій категорії номерів складає за добу від 7600 грн. На третьому місці частка номерного фонду у розмірі 16,28% посідає номери категорії категорії «Gold». Номерів даного класу в готелі 42, вартість проживання в цій категорії номерів складає за добу від 9500 грн.

Таблиця 1.2

**Вартість розміщення у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv», станом на квітень 2023 р.**

№	Категорія номеру	Кількість номерів	Частка у загальній кількості номерів, %	Вартість у будні дні, грн/доба	Вартість у вихідні дні, грн/доба
1.	Президентські апартаменти	20	7,75	Від 12350	Від 12000
2.	Номер Люкс Gold	50	19,38	Від 7600	Від 6800
3.	Номер Люкс з однією спальнею	69	26,74	Від 5980	Від 5500
4.	Люкс Signature	20	7,75	Від 6500	Від 6000
5.	Авторський люкс Dnipro Signature	25	9,69	Від 7500	Від 7000
6.	Люкс Royal	32	12,40	Від 6700	Від 6200
7.	Номер «Gold»	42	16,28	Від 9500	Від 9000
	Всього	258	100,00		

*Джерело: складено автором на основі [16]*

Отже, як бачимо, вартість проживання у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» варіюється від 6500 грн до 12350 грн на добу. Зокрема, до вартості кожного номеру включено сніданок по системі «шведський стіл» та туристичний збір.

У табл. 1.3 представлено аналіз динаміки фінансових результатів діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020-2022 рр.

Таблиця 1.3

**Динаміка фінансово-господарських показників діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020-2022 рр., тис.грн**

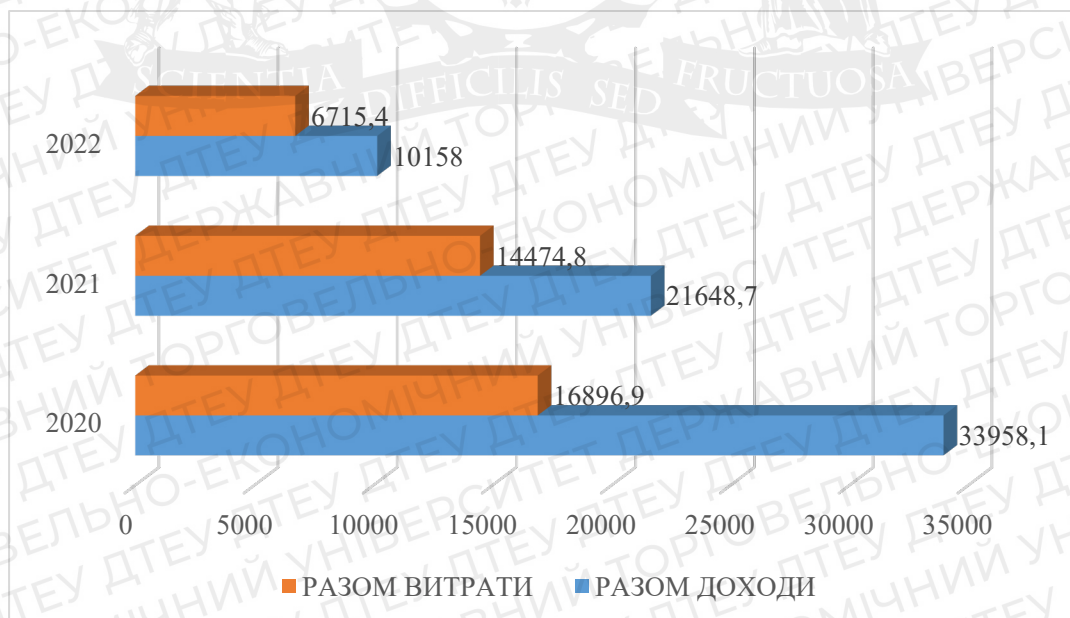
Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25482,5	17265,6	9565,3	-8216,9	-7700,3	-32,25	-44,60
Інші операційні доходи	8315,4	4244,3	522,5	-4071,1	-3721,8	-48,96	-87,69
Інші доходи	160,2	138,8	70,2	-21,4	-68,6	-13,36	-49,42
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>33958,1</b>	<b>21648,7</b>	<b>10158</b>	<b>-12309,4</b>	<b>-11490,7</b>	<b>-36,25</b>	<b>-53,08</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14700,1	12528,5	6247,9	-2171,6	-6280,6	-14,77	-50,13

Продовження табл.1.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні витрати	2045,1	1860,6	456,7	-184,5	-1403,9	-9,02	-75,45
Інші витрати	151,7	85,7	10,8	-66	-74,9	-43,51	-87,40
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>16896,9</b>	<b>14474,8</b>	<b>6715,4</b>	<b>-2422,1</b>	<b>-7759,4</b>	<b>-14,33</b>	<b>-53,61</b>
Фінансовий результат до оподаткування	17061,2	7173,9	3442,6	-9887,3	-3731,3	-57,95	-52,01
Податок на прибуток	3071	1291,3	619,7	-1779,7	-671,632	-57,95	-52,01
Чистий прибуток	13990,2	5882,6	2822,9	-8107,6	-3059,67	-57,95	-52,01
Середньорічна вартість активів, тис. грн..	23284,8	27749,6	21064,3	4464,8	-6685,3	19,17	-24,09
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн..	981,7	780	181,3	-201,7	-598,7	-20,55	-76,76
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн..	1190,4	1896,1	2293	705,7	396,9	59,28	20,93
Обсяг власного капіталу, тис. грн..	17520,2	11013,1	7213,3	-6507,1	-3799,8	-37,14	-34,50
Рентабельність активів, %	60,08	21,20	13,40	-38,88	-7,80	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	79,85	53,41	39,14	-26,44	-14,28	-	-
Рентабельність продажів, %	54,9	34,07	29,51	-20,83	-4,56	-	-
Рентабельність послуг, %	95,17	46,95	45,18	-48,22	-1,77	-	-

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

На рис.1.2 наведено динаміку доходів та витрат готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020-2022 рр.



**Рис.1.2. Динаміка доходів та витрат готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020-2022 рр., тис.грн**

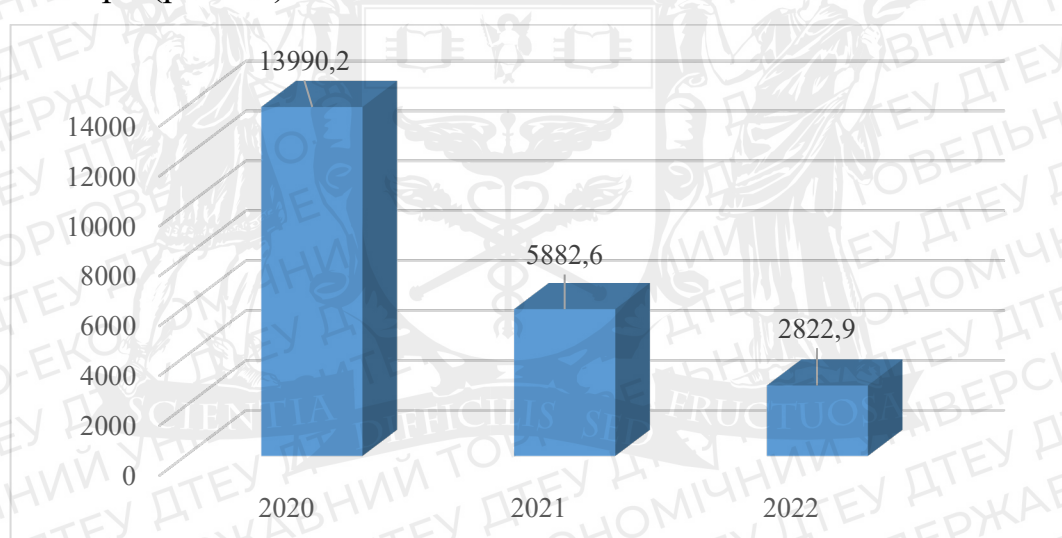
Джерело: складено автором

З рис. 1.2 видно, що доходи підприємства у 2022 р. зменшилися

порівняно з 2021 роком на 53,08%. Витрати так само зменшилися з 14474,8 тис. грн до 6715,4 тис. грн (на 53,61%).

В 2020 р. готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» сформував обсяг чистого доходу в розмірі 17265,6 тис. грн. Але в 2022 році чистий дохід готелю знизився на 44,6% і становив 9565,3 тис. грн. Значне скорочення даного показника в 2022 році склалося через військовий стан в країні. Через бойові дії значна кількість готельних підприємств були вимушені тимчасово закритися, а ті, хто встояли, взяли на себе весь тягар волонтерської турботи. Відповідно, у 2022 році спостерігається зниження інших показників діяльності готелю.

Чистий прибуток готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» становив в 2020 р. 13990,2 тис. грн (рис.1.3).

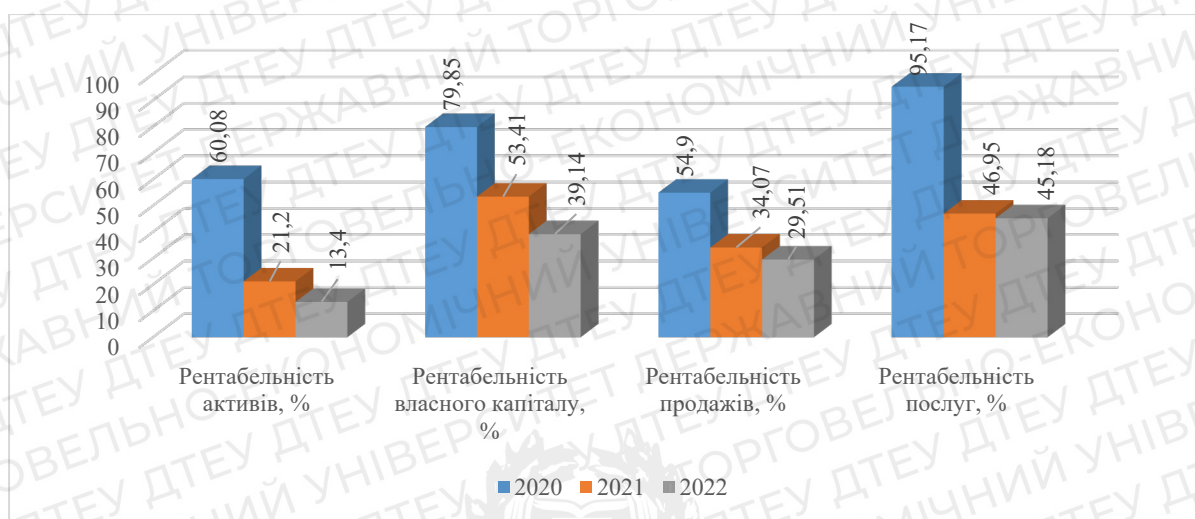


**Рис.1.3. Динаміка чистого прибутку готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» 2020-2022 рр., тис.грн**

*Джерело: складено автором*

У 2022 році відбувається його зниження на 3059,67 тис.грн (тобто на 52,01%). Негативна динаміка даного показника в 2022 році говорить про зниження здатності підприємства здійснювати нарощування обсягу залученого капіталу і стійко функціонувати на ринку.

Динаміка показників рентабельності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 1.4.



**Рис.1.4. Динаміка показників рентабельності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020-2022 рр.**

*Джерело: складено автором*

Показник рентабельності активів готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» показує, що на кожен гривню, котра використовується для фінансування активів підприємства, було сформовано чистого прибутку в розмірі 13,4 грн в 2022 р.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. На кожен гривню використуваного в 2022 р. власного капіталу власники отримали чистий прибуток у розмірі 39,14 грн.

Рентабельність продажу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» в 2022 р. зменшилася на 4,56 % у порівнянні з 2021 р. і становила 29,51. Рентабельність послуг готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» в 2022 р. також зменшилася у порівнянні з 2021 р. і становила 45,18%.

Виходячи з даних табл. 1.3, можна зробити висновки, що готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» в 2022 році знижує свої фінансові показники діяльності. Підприємству необхідно здійснювати пошук ефективних шляхів економічного зростання у майбутньому для підвищення рівня своєї фінансової стабільності та прибутковості.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності готелю



«Fairmont Grand Hotel Kyiv» дозволив виявити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Поточний рівень рентабельності діяльності підприємства свідчить, що необхідно шукати можливості для подальшого підвищення ефективності роботи готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», використовувати наявні резерви для забезпечення більш високого чистого прибутку і прибутковості коштів, які вкладені власниками.

Виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT - аналіз підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Матриця SWOT-аналізу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Матриця SWOT	Можливості	Загрози
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Вигідне місцезнаходження</li> <li>2) Розвинена інфраструктура готелю</li> <li>3) Широкий асортимент основних послуг</li> <li>4) Охоплення клієнтів різного рівня доходу завдяки різноманітним ціновим пропозиціям</li> <li>5) Гарний імідж готелю</li> <li>6) Можливість здійснення виставкових заходів, банкетів, зустрічей, конференцій тощо.</li> <li>7) Наявність офіційного інформативного інтернет-сайту</li> <li>8) Гнучка цінова політика та різноманітний номерний фонд</li> <li>9) Лідерство на ринку готельних послуг м. Києва</li> </ol>	<p><b>Сильні сторони + можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне місцезнаходження, гнучка цінова політика та різноманітний номерний фонд, наявність інформативного інтернет-сайту зі збільшенням турпотоків призведе до збільшення потоку постояльців готелю та збільшення бази постійних клієнтів;</li> <li>2. Можливість здійснення виставкових заходів, банкетів, зустрічей, конференцій залучить потік бізнес-туристів, що збільшується.</li> <li>3. Хороший імідж готелю та лідируючі позиції на ринку готельних послуг дозволять укласти взаємовигідні договори про рекламу з підприємств харчування, що функціонують</li> </ol>	<p><b>Сильні сторони + загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток гнучкої цінової політики, різноманітний номерний фонд, гарний імідж готелю - велика перевага порівняно з позиціями конкурентів.</li> <li>2. Гнучка цінова політика та різноманітний номерний фонд залучатимуть основну масу споживачів, незважаючи на появу продуктів заміників. Комплекс сильних сторін готелю допоможе підприємству зберегти стабільність як при економічному спаді в країні, так і при вимогах туристів, що підвищуються.</li> </ol>

10) Налагоджені зв'язки із громадськістю	на ринку м.Києва	
--	------------------	--

Продовження табл.1.4

Слабкі сторони	Слабкі сторони + можливості	Слабкі сторони + загрози
1) Далеке розташування готелю від аеропорту 2) Нестача додаткових послуг, що надаються 3) Залежність завантаження готелю від пори року 4) Слабке технічне оснащення деяких категорій номерів 5) Відсутність гнучкої системи знижок та акцій для постійних постояльців 6) Наявність базової, але відсутність профільної освіти у співробітників 7) Слабка рекламна компанія	1. Поява різноманітних курсів і тренінгів щодо підвищення кваліфікації персоналу дозволить вирішити проблеми профільної освіти співробітників. 2. При збільшенні загального туристичного потоку, незалежно від пори року, вирішиться проблема сезонності. 3. Використовуючи можливості співпраці з інформаційними агентствами та підприємствами харчування, є хороші шанси укласти взаємовигідні рекламні договори та налагодити зв'язки з громадськістю.	1. Відстежувати зміни у смаках та уподобаннях споживачів 2. Розширити асортимент та підвищити якість послуг 3. Розробити систему знижок та бонусних програм.

*Джерело: складено автором на основі власних спостережень*

Отже, за всіма параметрами готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» показав себе як сильне, перспективне готельне підприємство, що лідирує на ринку. Його перевагами є вигідне місцерозташування, багатий номерний фонд, різноманітна цінова категорія номерів, широка пропозиція основних та додаткових послуг, сприятливі відгуки відвідувачів, інформативний офіційний сайт та висока якість обслуговування.

## 1.2. Дослідження системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

В готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» використовується авторитарний стиль управління. Він полягає в тому, що повнота влади знаходиться у керівника, і всі рішення приймаються ним одноосібно. У разі необхідності використовується командний метод управління.

Ця система управління персоналом передбачає наступне:

– чітке визначення цілей, завдань, правил, вимог до персоналу, які

забезпечують реалізацію як цілей індивіда, так і організації в цілому;

- координацію корпоративних цілей та завдань з цілями та завданнями управління персоналом;
- формування та реалізацію стратегії щодо персоналу, забезпеченої ресурсами, за термінами, результатами, виконавцями;
- комплексний підхід у розробці та використанні механізму управлінських дій (функції, стимули, комунікації, структури, корпоративна культура);
- визначення необхідної та достатньої інформації (внутрішньої та зовнішньої) для прийняття рішень з управління персоналом;
- визначення чітких, ясних критеріїв оцінки діяльності персоналу та способів контролю;
- наявність ефективної системи комунікацій: стійких інформаційних каналів, «зворотного зв'язку»; відсутність перешкод при передачі (отриманні) інформації;
- комплексну оцінку персоналу.

Сучасні підходи управління персоналом у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є системою, орієнтованою на досягнення цілей підприємства у вигляді забезпечення певної виробничої поведінки працівників.

Одним з головних в управлінні персоналом у готелі є його мотивація. Для підвищення якості персоналу готелем «Fairmont Grand Hotel Kyiv» використовуються матеріальні та нематеріальні методи (рис.1.5).



Рис.1.5. Методи мотивації персоналу у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

*Джерело: складено автором на основі [16]*

До матеріальної системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» відноситься заробітна плата та преміювання.

Наразі підприємство реалізує преміальну систему оплати праці. Зарплата включає: окладну частину та преміальну частину, яка розраховується на підставі Положення про оплату праці та преміювання працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». При цьому заробітна плата знаходиться нижче за середній рівень по регіону. Структура заробітної плати працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», виглядає так: підприємством забезпечується фіксований оклад згідно з кваліфікацією працівника; премії за понаднормову роботу; соціальні виплати.

Дохід працівника визначається кінцевими результатами праці, а саме його особистим вкладом у роботу підрозділу, і не має обмеження щодо заробітку. Готелем «Fairmont Grand Hotel Kyiv» використовується оплата праці, за кваліфікацію, тобто, рівень оплати визначається знаннями та вміннями працівників, наявністю професійних навичок. Також вітається та стимулюється освоєння суміжних професій та функціональних обов'язків, що призводить до підвищення самооцінки працівника та якості його праці, поліпшення динаміки та продуктивності в готелі, а також швидкого перерозподілу працівників у разі заміни відсутніх працівників з тих чи інших причин.

Керівництво готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» стимулює та заохочує працівників до навчання, підвищення кваліфікації методом оцінки рівня їхньої кваліфікації.

У готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» приділяється особлива увага соціально-психологічним методам. З працівниками готелю постійно проводиться комплекс заходів, спрямованих на формування корпоративної етики, згуртованості працівників, поліпшення психологічного клімату в колективі і інші.

Основними мотиваційними заходами готельного підприємства є:

1. Щомісяця за результатами роботи працівників проводиться підбиття підсумків місяця, у якому представляється номінація на звання кращого

працівника. Ця церемонія нагородження проводиться у вигляді фуршету. Номінантам вручають сертифікати на вечерю в ресторані при готелі.

2. Заохочення за лояльність до підприємства. Працівникам готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», які відпрацювали 5, 10, 15, 20 років, видається грошова премія за лояльність до компанії.

3. Визнання, яке може бути особистим та публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівникам, що особливо відзначилися, виписують так звану «I am Interstate» форму, від кількості виписаних форм залежить подарунок, який буде вручений працівнику на нагородженні за підсумками місяця (публічне визнання).

4. Нематеріально заохочується атмосфера взаємної поваги та довіри у колективі, позитивне ставлення керівництва до працівників та між працівниками.

Для більшості працівників у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» основний тип мотивації, є висока заробітна плата і отримування бонусів, система яких у готелі відпрацьована роками.

У таблиці 1.5 здійснено оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv».

Зарплатомісткість показує величину витрат на зарплату, що припадає на одиницю продукції у вартісному вираженні. Зарплатомісткість протягом аналізованого періоду зростає. Так, у 2022 році вона зросла з 0,13 до 0,18, тобто на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,18 грн витрат на оплату праці. У 2022 р. продуктивність праці зменшилася на 37,84 тис.грн, це негативно впливає на господарську діяльність готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Середньорічна заробітна плата на підприємстві має вектор зростання, продуктивність праці підвищувалась повільніше, ніж заробітна плата, про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці.

Ефективність використання робочого часу протягом 2020-2022 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2020 р. дорівнював 0,88, у 2021 р. зріс до 0,91, у 2022 р. зменшився до 0,84. Таким

чином, у 2022 р. робочий час використовувався найменш ефективно. Проте, якщо розглянути структуру втрат робочого часу, то видно, що основною причиною зниження ефективності використання робочого часу є збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності. Тобто, зменшення ефективності використання робочого часу зумовлене незалежними від працівників причинами і не є свідченням низької мотивації персоналу.

Таблиця 1.5

**Динаміка показників ефективності діючої системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020-2022 рр.**

Показники	Рік			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	25482,5	17265,6	9565,3	-8216,90	-7700,30
Зарплатомісткість, грн.	0,16	0,13	0,18	-0,03	0,05
Продуктивність праці, тис. грн.	210,60	129,82	91,97	-80,78	-37,84
Темп приросту продуктивності праці, %	7,63	-38,36	-29,15	-45,99	9,21
Середня заробітна плата, грн.	12100	13500	16500	1400,00	3000,00
Темп приросту середньої заробітної плати праці, %	15,41	11,57	22,22	-3,84	10,65
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати	0,50	-3,32	-1,31	-3,81	2,00
Коефіцієнт плинності персоналу, %	8,3	9,2	14,3	0,90	5,10
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,91	0,84	0,03	-0,07
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,78	0,82	0,75	0,04	-0,07

Джерело: розраховано автором

Протягом аналізованого періоду у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» спостерігалось зниження трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,78 у 2020 р. до 0,75 у 2022 р.

Особливу увагу керівництву готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» слід звернути на плинність кадрів. Так у 2020 році коефіцієнт плинності дорівнював 8,3%, в 2021 році становив 9,2%, а у 2022 році коефіцієнт плинності зріс до

рівня 14,3%. Якщо індекс плинності кадрів перевищує 6%, то це має бути підставою для зміни управлінського та економічного підходу, стабілізації становища персоналу підприємства.

Таким чином, частина показників свідчать про недостатньо ефективну систему мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» – кадрова стратегія організації потребує подальшого вдосконалення та модернізації.

Також, для оцінки рівня мотивації працівників готелю було проведено опитування на задоволеність роботою персоналу. В опитуванні пропонувалося відповісти на питання з анкети (Додаток В), що пов'язані з характеристикою як умов роботи у готелі, так і з іншими аспектами робочої діяльності. Кожне питання оцінювалося за п'ятибальною шкалою від 1 балу (цілком задоволений) до 5 балів (вкрай не задоволений). Результати з усіх респондентів зведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

**Результати анкетування працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»**

Висловлювання	Цілком задоволений, %	Задоволений, %	Не достатньо задоволений, %	Не задоволений, %	Дуже не задоволений, %
1	2	3	4	5	6
Загалом організацією, де ви працюєте	20	30	40	10	0
Фізичними умовами роботи	20	20	50	10	0
Роботою загалом	20	20	20	40	0
Злагодженістю дій ваших колег між собою	20	40	40	0	0
Стилем управління керівника загалом	0	40	40	20	0
Професійною компетентністю керівника	0	50	40	10	0
З/п відповідно до ваших трудовитрат	0	20	60	10	10
З/п у порівнянні з тим, що за таку ж роботу платять на іншому підприємстві в галузі гостинності	0	0	70	20	10

Продовження табл.1.6

1	2	3	4	5	6
Вашим професійним зростанням	0	40	30	20	10
Вашими можливостями професійного просування	0	40	40	10	10
Що на цій роботі ви можете використати всі знання	20	40	10	20	10
Вимогами роботи до інтелекту людини	20	60	0	20	0
Тривалістю робочого дня	20	40	30	10	0
Якою мірою робота вплинула на ваше рішення влаштуватися на роботу ще раз	20	20	40	20	0
Разом середні результати опитування	11	33	36	16	4

*Джерело: складено автором за результатами проведеного анкетування*

У результатах таблиці 1.6 відображено ступінь задоволеності за конкретними показниками. Співпадіння відповідей спостерігається серед учасників анкетування за: наявним рівнем заробітної плати, умовами роботи та відпочинку, професіоналізмом та методами управління керівництвом готелю тощо.

Відзначається загальна тенденція незадоволеності заробітною платою порівняно з іншими готельними підприємствами. Проте є й респонденти, котрі побоюються за відсутність майбутнього кар'єрного зростання.

Аналізуючи результати анкетування, можна зробити висновок, що система мотивації у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» перебуває не на вищому рівні. Тільки 11% працівників з числа респондентів повністю задоволені своєю роботою, а 56% працівників не відчувають успіху та задоволеності за свою працю. Головна невідповідність – незважаючи на те, що заробітна плата у



готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» знаходиться не на найнижчому рівні, її розмір не задовольняє більшість працюючих.

Виявлено також, що у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є проблеми з чіткою визначеністю бажаних керівництвом результатів праці працівників, а також проблеми, пов'язані з відсутністю інформації щодо системи мотивації.

Отже, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» потребує доопрацювання.

Мотивація є динамічним процесом, який керує поведінкою працівника та визначає його спрямованість, організованість, активність та стійкість. Забезпечення мотивації працівників є одним із найважливіших обов'язків керівництва готелю. Таким чином, перед ними стоїть головне завдання в управлінні персоналом, навчитися визначати, чого працівники бажають і які очікування у них присутні від своєї роботи та як допомогти їм цього досягти. Дослідження показує, що мотивацію персоналу готелю необхідно змінювати, виходячи із змін сучасного середовища, проте зміни вносити покроково та з обов'язковим оповіщенням для персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», М. КИЇВ

#### 2.1. Напрямки покращення системи мотивації персоналу готельного підприємства

Основним джерелом збільшення продуктивності праці готельного підприємства є добре вмотивований персонал. Удосконалення системи мотивації персоналу необхідно здійснювати комплексно з урахуванням слабких сторін підприємства та можливих шляхів їх усунення. Використання вдосконаленої системи мотивації може надавати соціальний ефект, який, у результаті, перетворюється на економічний, і піддається вартісній оцінці.

На підставі проведених досліджень та виявлених проблем у системі мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» пропонуються рекомендації щодо її вдосконалення, які включають основні напрямки матеріального та нематеріального стимулювання праці (рис. 2.1), а саме:



**Рис. 2.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»**

*Джерело: власна розробка автора*

1. Введення додаткової системи преміювання та нематеріального стимулювання працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv».

Анкетування працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» показало, що переважна більшість працівників незадоволена як розмірами зарплати, так і відсутністю моральних стимулів. З метою компенсації незадоволеності працівників системою стимулювання праці, а також підвищення мотивації до трудової діяльності планується запровадити додаткове преміювання працівникам підприємства.

Мета преміювання – отримати приріст продуктивність праці шляхом збільшення коефіцієнта трудової активності. Відсоток премії залежить від фактичної величини зростання продуктивності праці та змінюватиметься пропорційно до зміни відсотка зростання продуктивності [15, с.151]. При цьому рекомендується розробити перелік оціночних показників для виявлення особистого вкладу в залежності від прийнятого порядку встановлення базового коефіцієнта та змісту оціночних показників, які будуть знижувати або підвищувати його.

Доцільно інформацію довести до відома працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» та вивісити зразковий перелік оціночних показників, які можуть бути використані для підвищення та зниження базового коефіцієнта трудової активності працівника.

Оскільки в умовах ринкових відносин на підприємстві суттєво підвищується роль прибутку як джерела коштів для розширення та технічного оснащення підприємства, а також збільшення доходів його учасників, то в преміальному положенні можна передбачити підвищення чи зниження розмірів премій при нарахуванні працівникам залежно від підвищення чи зниження величини прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства. Підставою для нарахування премій є дані статистичної та бухгалтерської звітності, а також зведення оперативного обліку.

Основною умовою визнання преміальної системи ефективною – її зв'язок із завданням підтримки необхідних пропорцій у зростанні продуктивності праці

та середньої зарплати, у співвідношенні структури та умов оплати окремих категорій працівників, і, навіть, з іншими завданнями організації щодо формування заробітної плати. Оцінюючи розміри премій необхідно пам'ятати, що система преміювання не надає стимулюючого впливу у випадку незначного розміру премії (менше 7-10% тарифної ставки, посадового окладу) [2, с.178]. Для визначення базового обсягу премії пропонуємо готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» запровадити норматив преміювання у вигляді 10% від окладної частини ФОП за кожні 12% збільшення продуктивності праці працівника. За даними показниками буде здійснено розрахунок економічної ефективності запропонованої преміальної системи.

Хорошим стимулом є також неекономічна мотивація – це вітання з днем народження, соціальні програми, корпоративні відзнаки, символіка та атрибутика підприємства, оскільки працівник готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» повинен відчувати особисту цінність для підприємства, що позитивно вплине на формування психологічного клімату в колективі. Для цього пропонуємо запровадити такі елементи мотивації, як:

- нагородження грамотою чи оголошення подяки за високі досягнення у праці;
- організація привітань на дошці оголошень (з днем народження, весіллям, народженням дитини, круглою трудовою датою роботи у цьому колективі тощо);
- разові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці, наприклад, до ювілейних і пам'ятних дат, за вислугу років, за активну участь у житті колективу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» та ін. Для таких заохочень пропонується готелю виділити кошти у вигляді 0,05% на рік від планового ФОП.

Також для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» ефективним фактором може стати ентузіазм, який можна створити завдяки мотивуючим нарадам (зборам). Такі заходи створюють ефект відкритості та довірливості між керівництвом та колективом. Регулярне інформування про економічну

ситуацію у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv», про перспективи, яких прагне підприємство, про плановані дії та успіх їх реалізації, про роль кожного працівника у досягненні поставлених завдань мають викликати інтерес персоналу до досягнення цілей готелю. Мета таких зборів – підвищити результативність роботи колективу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», показати можливі плюси позитивного результату справи. Адже, коли працівник розуміє, що робить важливу роботу і знає для чого, то поставиться до її виконання з особистою зацікавленістю та відповідальністю.

Наради такого формату також дають можливість урахування колективного досвіду та знань, сприяють пошуку правильного вирішення проблеми. Крім цього, участь у прийнятті рішення є сильним соціально-психологічним стимулом, що сприяє збільшенню ділової активності та кваліфікації. Це дає можливість краще уявити цілі колективу та особисту місію кожного працівника у їх досягненні, а також ефективність реалізації спільно прийнятого рішення у виробничій діяльності підприємства [15, с.151]. Це змусить колектив суб'єкта господарювання відчувати, що вони працюють на благо однієї спільної справи, і якщо компанія досягне запланованого результату, то вигоду отримає кожен працівник. Готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» рекомендується проводити подібні наради один раз на квартал.

2. Підвищення ефективності адаптації працівників готелю. Однією з проблем готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є висока плинність кадрів, тому адаптація персоналу на робочому місці є найважливішою складовою єдиної кадрової політики підприємства. У процесі адаптації персоналу відбувається пристосування працівників до змісту та умов праці, а також безпосереднього соціального середовища.

Для того, щоб підвищити ефективність адаптації працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» до нових робочих умов, рекомендується використовувати такий потужний інструмент адаптації та навчання персоналу, як наставництво. Сам процес входження до колективу та отримання посади проходить безпосередньо на підприємстві, як робочі приклади виступають

професійні завдання та прямі обов'язки, які покладені на нового працівника, і який вирішує певні завдання під управлінням досвідченого та кваліфікованого спеціаліста, тобто, його наставника.

Пропонується розробити документальний супровід процесу адаптації новоприйнятих працівників, який включає такі локальні акти:

- Положення про адаптацію та наставництво (Додаток Г);
- Оціночний лист новоприйнятого працівника (Додаток Д).

Положення визначить порядок організації та проведення роботи з наставництва у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv», права та обов'язки наставників та стажистів, критерії відбору кандидатур наставників, матеріальне заохочення наставників.

Оціночний лист новоприйнятого працівника призначений для оцінки роботи молодих спеціалістів у перші шість місяців роботи, що дозволить відстежувати динаміку основних показників роботи нових колег, вносити корективи у процес адаптації з метою покращення роботи молодого спеціаліста [15, с.152]. Необхідно доручити інспектору з кадрів розробку проекту даних документів, потім їх затвердити та ввести в дію. Пропонується виділити двох наставників у департамент служби прийому та розміщення та по одному у департаменти служби порт'є та служби House keeping (всього 4 чол.). Винагороду визначити у розмірі 5 тис. грн на місяць на одного наставника.

Даний метод адаптації і навчання вирішує відразу кілька проблем готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»:

- сприяє швидкій адаптації нових працівників;
- розвиває та вдосконалює прикладні професійні компетенції людини;
- забезпечує у мінімальні терміни досягнення планової продуктивності та якості виконуваної роботи;
- знижує плинність кадрів за рахунок посилення професійної складової мотивації та надання додаткових можливостей для підвищення професійного статусу;
- зміцнює соціально-психологічні зв'язки всередині колективу;

- зменшує кількість працівників, які залишили підприємство протягом першого року роботи.

3. Підвищення ефективності управління стресами та конфліктами. Стреси та конфлікти негативно впливають на роботу персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Для зниження рівня конфліктів пропонується проводити короткочасні тренінги з командоутворення. У процесі тренінгів мають бути змодельовані типові ситуації. Бажано уникати проведення тренінгів у періоди високого завантаження: це стосується як сезону, так і днів тижня. Частково сам тренінг є мотивуючим фактором – нові знання підвищують професійні навички працівника, забезпечують йому розвиток особистісних навичок і, як наслідок, дають більше можливостей для кар'єрного зростання.

4. Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Необхідно організувати ефективну систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу готельного підприємства. Це різні тренінги, які організовані як усередині готелю, так і поза ним.

Існують два основні методи підвищення кваліфікації:

- навчання без відриву від роботи;
- навчання з відривом від роботи у спеціалізованих професійних навчальних закладах та центрах підготовки кадрів.

У випадку проведення процесу навчання без відриву від роботи персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» пропонується проводити безпосередньо у готелі у конференц-залі.

Для вищої керівної ланки, саме для директора готелю, адміністраторів та завідувача гостьового господарства можна запровадити курс: «Технології ефективного менеджменту». Курс складається із дев'яти семінарів. Кожен семінар розрахований на 4 години, можливе продовження до 5 годин. Для ведення курсу передбачається використання висококваліфікованих фахівців школи менеджерів у м. Києві.

Програми, що входять до курсу:

- «Лідерство»;
- «Удосконалення вміння спілкуватися»;
- «Вирішення проблем та конфліктних ситуацій»;
- «Організація та розподіл трудового часу»;
- «Уміння керувати»;
- «Основи комунікацій»;
- «Мотивування працівників та створення повноцінної команди»;
- «Укомплектування штатів та складання графіків»;
- «Стимулювання та підвищення продуктивності праці».

Для підвищення кваліфікації вищої керівної ланки пропонується проведення семінарів у загальній кількості 36 годин. Оплата за годину роботи запрошеного викладача становить 400 грн.

Крім зазначених розділів у програму курсу рекомендується включити тему: «Проведення орієнтації та навчання». У ній розповідається, як проводити орієнтацію нового працівника, як проводити робочий інструктаж, за умови, якщо вводяться нововведення, тим працівникам, які вже працюють. Для цього кожен семінар продовжується на 1 годину, тобто плюс 9 годин роботи запрошеного викладача, що становить 3600 грн.

Ефективність даного курсу обумовлюється тим, що персонал, отримуючи нові навички та вміння, може відразу ж реалізувати їх на практиці, а отже, покращувати якість роботи готелю та персоналу в цілому. Саме за рахунок того, що вища керівна ланка підвищуватиме свій рівень знань, і удосконалюватиметься процес управління персоналом.

Також в систему управління персоналом колективу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» можна ввести тренінги, для підвищення рівня якості обслуговування. Пропонуємо тренінг риторики та сучасної моделі спілкування з клієнтами, який проводиться центром «Креатив» у м. Київ. Метою даного курсу є навчання персоналу правильної постановки мови, правильного формулювання думки і як наслідок грамотне спілкування з відвідувачами. Викладачі даного центру висококваліфіковані та успішно навчають персонал



різних сфер сервісу. Цей курс включає 10 занять по 2 години. Вартість одного заняття 3600 грн., розрахована на кількість учнів не більше 20 осіб. Необхідно навчити персонал колективу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у кількості 37 осіб (крім прачок і прибиральниць), тобто 2 потоки учнів.

Ефективність цього тренінгу полягає в тому, що персонал після навчання буде здатний грамотно виходити з конфліктних ситуацій, які у сфері обслуговування виникають досить часто. Допоможе цей тренінг і для вирішення проблем, які можуть виникнути в колективі. Тренінг є продуктивним методом управління персоналом. Працівник навчиться говорити впевнено та переконливо, що є безперечним плюсом, у зв'язку з тим, що клієнтам завжди приємно слухати грамотного працівника і від цього залишається приємне враження про готель в цілому.

## **2.2. Оцінка розроблених пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу готелю**

Запропоновані рекомендації дозволять досягти соціального ефекту:

- збільшити продуктивність праці колективу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»;
- підвищити якість персоналу, що залучається;
- підвищити в колективі готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» рівень мотивованості та відповідальності;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;
- встановити відкриті та довірчі відносини між керівництвом та колективом;
- зміцнити соціально-психологічні зв'язки всередині колективу;
- знизити рівень плинності кадрів;
- зменшити стартові витрати в адаптаційний період нових працівників.

Але, окрім соціального ефекту від впровадження заходів, є й економічний ефект. Зважаючи на те, що запропоновані заходи є єдиним комплексом,

спрямованим на збільшення продуктивності праці, вважається за доцільне проводити розрахунки економічної ефективності по всьому комплексу заходів одночасно.

Визначимо величину очікуваного економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Для розрахунку економічних результатів впровадження запропонованих заходів за розрахунковий період приймемо 15% збільшення показника річного доходу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», виходячи з нормативних значень можливого збільшення доходу, що використовується у процесі проведення різних кадрових заходів.

У 2022 році чистий дохід готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» складає 9565,3 тис.грн (див. табл.1.3). Після проведення заходів за нормативними значеннями планується зростання доходу до 11000,1 тис.грн. Економічний ефект від проведення рекомендованих заходів виражатиметься у прирості доходу на 1434,8 тис. грн.

Економічний ефект, отриманий від застосування заходів – це різниця між очікуваним приростом доходу, яка вийде від збільшення послуг, викликаних даними заходами, та витратами на ці заходи.

$$\text{Екон.ефект} = (\text{Пдоходу} - \text{Вит.реал.}) - \text{Дрз.}, \quad (2.1)$$

де Екон.ефект - економічний ефект від застосування заходів, грн;

Пдоходу - очікуваний показник доходу після реалізації заходів, грн.;

Вит. реал. - витрати на реалізацію заходів, грн;

Дрз. – дохід до застосування заходів за останній період, грн.

Запланований дохід після реалізації заходів, можна розрахувати за такою формулою:

$$\text{Пдохід} = \text{Дрз.} + (\text{Дрз} * (\text{Пр.доходу} / 100)), \quad (2.2)$$

де Пдохід - запланований показник доходу після реалізації заходів, грн;

Дрз. - дохід до застосування заходів за останній період, грн.

Пр.доходу - запланований приріст доходу від реалізації запропонованих заходів, %.

Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»**

№ п/п	Найменування статті витрат	Розрахунки	Сума, тис.грн
1	Витрати на нематеріальне стимулювання	Нагородження почесною грамотою, оголошення подяки, оформлення дошки пошани	10
	Витрати стимулювання персоналу (разові премії на вшанування знаменних дат)	0,05% на рік від ФОП (плановий)	43,1
	Витрати на додаткове преміювання у розмірі 10% від окладної частини ФОП за кожні 12% збільшення продуктивності праці працівника	762,5 тис. грн. (місячний ФОП). 762,5 * 10% = 76,25 тис. грн. (премія на місяць для мотивації працівників). Загальна річна премія = 76,25 * 12 = 915 тис. грн.	915,0
2	Витрати створення програми адаптації персоналу	Визначено премії у сумі 5000 грн. на місяць кожного наставника у кількості 4 людина, за умови повної завантаження протягом року $5000 * 4 * 12 = 240\ 000$ грн.	240,0
3	Витрати на проведення тренінгів для підвищення ефективності управління конфліктами та стресами	Проведення тренінгу - 13000 грн + 4000 (роздатковий матеріал: анкети, тести, методичні вказівки)	17,0
4	Витрати на вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю	Курс «Технології ефективного менеджменту»: заробітна плата викладачам (за 36 годин навчання) 14400 грн + 4000 (роздатковий матеріал: анкети, тести, методичні вказівки) + 3600 грн (програма курсу «Проведення орієнтації та навчання»)	22,0
		Тренінг риторики та сучасної моделі спілкування з клієнтами = 2 потоки * 36000 грн	72,0
Всього			1319,1

*Джерело: складено автором*

Загальна сума витрат на проведення заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» становить 1319,1 тис. грн.

Визначимо запланований дохід після реалізації заходів, застосувавши формулу (2.1):

$$\text{Вплан} = 9565,3 + (9565,3 * (15/100)) = 11000,1 \text{ тис.грн.}$$

Загальний економічний ефект від реалізації рекомендованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» складає:

$$\text{Екон.еф} = (11000,1 - 1319,1) - 9565,3 = 115,7 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект від реалізації заходів може бути як позитивним (витрати на заходи менші за додатковий прибуток), так і негативним (витрати на заходи більші за додатковий прибуток). Але є і третій варіант – це нейтральний (витрати на заходи рівні додатковому прибутку). У нашому випадку економічний ефект від запропонованих заходів є позитивним, тому що прибуток готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» має збільшитися на 115,7 тис. грн.

Ефективність витрат на рекомендовані заходи можна визначити за допомогою показника рентабельності заходів, що впроваджуються, який визначається у відсотковому співвідношенні за наступною формулою:

$$\text{Рентабельність} = (\text{Екон.еф./Вит.реал.}) * 100, \quad (2.3)$$

де Екон. еф. - економічний ефект від застосування заходів, грн;

Вит. реал. - загальні витрати на реалізацію заходів, грн.

Проведемо розрахунок рентабельності запропонованих заходів:

$$(115,7/1319,1)*100 = 8,8\%.$$

Дані заходи економічно доцільні та можуть бути реалізовані у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv».

Отже, за рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення позитивного соціального та економічного ефекту. Важливими нематеріальними результатами можуть стати покращення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації, морального клімату у колективі. З економічного погляду прогнозується зростання кількості повторного проживання, збільшення доходу та прибутку, підвищення продуктивності праці

у нових працівників, зростання оплати праці у працівників зі стажем за рахунок надбавки за наставництво, зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук та навчання персоналу.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження практичних аспектів та розроблено рекомендації щодо формування системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Визначено, що готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» – незалежний п'ятизірковий готель з висококласним сервісом. У 2022 році, через військовий стан в країні, чисельність персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» зменшилася на 29 осіб. Частина працівників готелю стали на захист нашої країни, а інші – евакуювалися до безпечніших регіонів країни або закордон. В 2022 році чистий дохід готелю знизився на 44,6%. Значне скорочення даного показника в 2022 році склалося через військові дії країни-агресора на території України. Відповідно, у 2022 році спостерігається зниження інших показників діяльності готелю: ПЕРЕЛІЧІТЬ, ЯКИХ САМЕ

Встановлено, що одним з головних в управлінні персоналом у готелі є його мотивація. Для підвищення якості персоналу готелем «Fairmont Grand Hotel Kyiv» використовуються матеріальні та нематеріальні методи. До матеріальної системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» відноситься заробітна плата та преміювання. Структура заробітної плати працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», виглядає так: підприємством забезпечується фіксований оклад згідно з кваліфікацією співробітника; премії за понаднормову працю; соціальні виплати. У готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» приділяється особлива увага соціально-психологічним методам. З працівниками готелю постійно проводиться комплекс заходів, спрямованих на формування корпоративної етики, згуртованості працівників, поліпшення психологічного клімату в колективі і ін. Система мотивації у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» перебуває не на вищому рівні. Тільки 11% працівників, з числа респондентів, повністю задоволені своєю роботою, а 56% працівників не відчують успіху та задоволеності за свою працю. Головна невідповідність – незважаючи на те, що заробітна плата у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

знаходиться не на найнижчому рівні, її розмір не задовольняє більшість працюючих. Було виявлено також, що у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є проблеми з чіткою визначеністю бажаних керівництвом результатів праці працівників, а також проблеми, пов'язані з відсутністю інформації щодо системи мотивації.

На підставі проведених досліджень та виявлених проблем у системі мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» запропоновано рекомендації щодо її вдосконалення, які включають основні напрямки матеріального та нематеріального стимулювання праці: введення додаткової системи преміювання та нематеріального стимулювання працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»; підвищення ефективності адаптації працівників готелю; підвищення ефективності управління стресами та конфліктами; вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю.

Визначено, що загальна сума витрат на проведення заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» становить 1319,1 тис. грн. Економічний ефект від запропонованих заходів є позитивним, тому що прибуток готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» має збільшитися на 115,7 тис. грн. За рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення позитивного соціального та економічного ефекту. Важливими нематеріальними результатами можуть стати покращення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації, морального клімату у колективі. З економічного погляду прогнозується зростання кількості повторного проживання, збільшення доходу та прибутку, підвищення продуктивності праці у нових працівників, зростання оплати праці у працівників зі стажем за рахунок надбавки за наставництво, зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук та навчання персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 50-53.
2. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 177–187.
3. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
4. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.
5. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
6. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2020, (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
7. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 34–38.
8. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
9. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С.29–33.
10. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. 2020 URL: <http://library.fes.de/pdf->



files/bueros/ukraine/16344.pdf

11. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8103>
12. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.
13. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.
14. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
15. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. – 2016. № 1. С. 149–155.
16. Офіційний сайт готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua>
17. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України* 2017. Вип. 21. С. 209.
18. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
19. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». *Економічні науки*. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502
20. Тимченко, І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. (169), 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
21. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку*

*сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип.2. С.512- 518.

22. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.

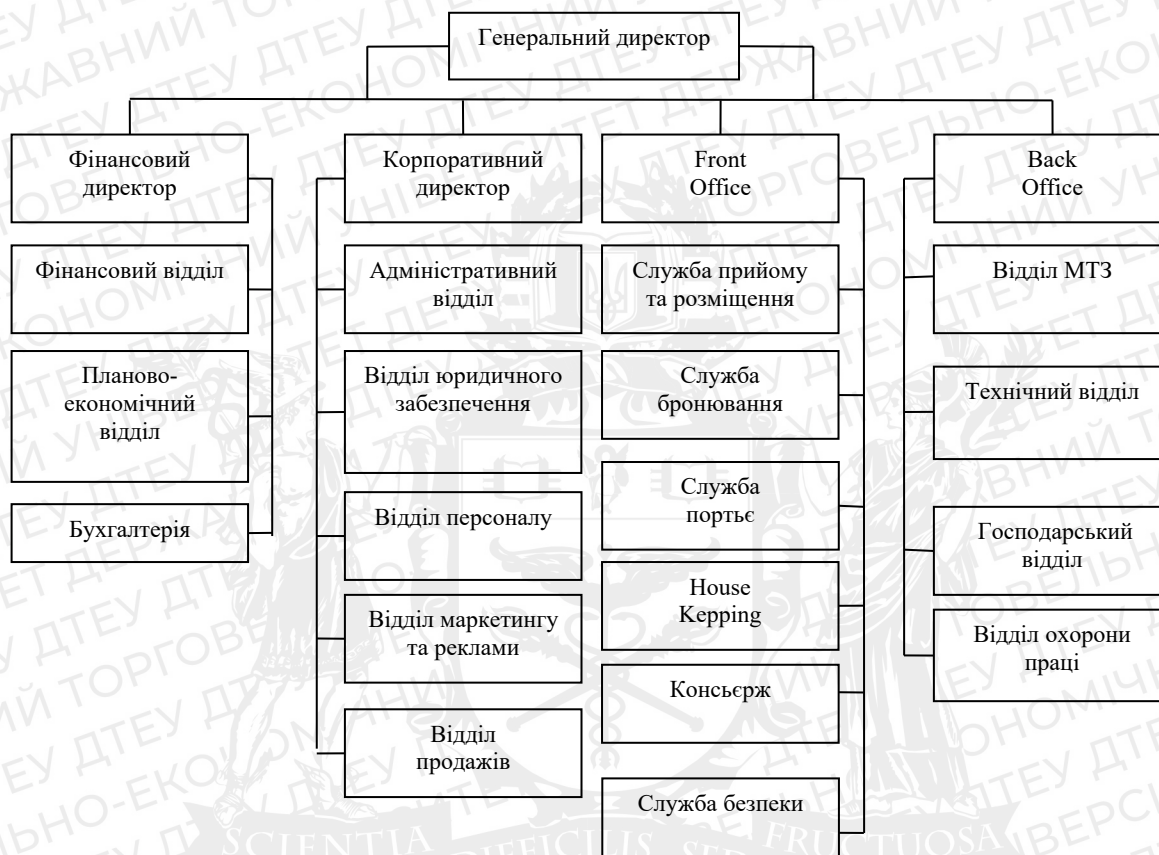
23. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Організаційна структура готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»



Джерело: складено автором на основі інформації готелю

## Додаток Б

## Консолідована фінансова звітність підприємства за 2020-2022 рр.

## Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2020-2022 рр.

Актив	2020	2021	2022
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	0,5	4,8	0,6
Первісна вартість	1,2	5,7	1,2
Накопичена амортизація	-0,7	-0,9	-0,6
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби:	9981,7	15880	9781,3
первісна вартість	11838	19092,7	14011,8
Знос	1856,3	3212,7	4230,5
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші необоротні активи			
<b>Усього за розділом I</b>	9982,2	15884,8	9781,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	954,2	1286,4	2032,5
у тому числі готова продукція	650,9	510,1	820,8
Поточні біологічні активи			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10122,7	9214,1	8231
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12,3	16,2	0
у тому числі з податку на прибуток			
Інша поточна дебіторська заборгованість	178,9	306,1	216,2
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	2034,5	1042	802,7
Витрати майбутніх періодів			
Інші оборотні активи		47,4	10,6
<b>Усього за розділом II</b>	13302,6	11864,8	11282,4
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	23284,8	27749,6	21064,3

Пасив	2020	2021	2022
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3000	3000	3000
Додатковий капітал			
Резервний капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14520,2	8013,1	4213,3
Неоплачений капітал	( )	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>17520,2</b>	<b>11013,1</b>	<b>7213,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги			
розрахунками з бюджетом	5124,3	9103,1	6966,2
у тому числі з податку на прибуток	160,1	655,1	556,4
розрахунками зі страхування	24,3	408,2	168,9
розрахунками з оплати праці			
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання			
<b>Усього за розділом III</b>	<b>455,9</b>	<b>6570,1</b>	<b>6159,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>23284,8</b>	<b>27749,6</b>	<b>21064,3</b>

**Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	25482,5	17265,6	9565,3
Інші операційні доходи, тис.грн.	8315,4	4244,3	522,5
Інші доходи, тис.грн.	160,2	138,8	70,2
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>33958,1</b>	<b>21648,7</b>	<b>10158</b>
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	14700,1	12528,5	6247,9
Інші витрати, тис.грн.	2045,1	1860,6	456,7
Інші операційні витрати, тис.грн.	151,7	85,7	10,8
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>16896,9</b>	<b>14474,8</b>	<b>6715,4</b>
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	17061,2	7173,9	3442,6
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	3071	1291,3	619,7
<b>Чистий прибуток, тис.грн.</b>	<b>13990,2</b>	<b>5882,6</b>	<b>2822,9</b>

## Додаток В

### Анкета вивчення задоволеності персоналом системою мотивації для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Шановні працівники готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Просимо відповісти на запитання «Чи задоволені Ви?»

Висловлювання	Цілком задоволений	Задоволений	Не достатньо задоволений	Не задоволений	Дуже не задоволений
Загалом організацією, де ви працюєте					
Фізичними умовами роботи					
Роботою загалом					
Злагодженостю дій ваших колег між собою					
Стилем управління керівника загалом					
Професійною компетентністю керівника					
З/п відповідно до ваших трудовитрат					
З/п у порівнянні з тим, що за таку ж роботу платять на іншому підприємстві в галузі гостинності					
Вашим професійним зростанням					
Вашими можливостями професійного просування					
Що на цій роботі ви можете використати всі знання					
Вимогами роботи до інтелекту людини					
Тривалістю робочого дня					
Якою мірою робота вплинула на ваше рішення влаштуватися на роботу ще раз					

## Додаток Г

### Примірне положення про організацію наставництва на виробництві

#### 1. Загальні положення

1.1. Положення про організацію наставництва на виробництві (далі – Положення) розроблено з метою впровадження системи наставництва для професійної адаптації та професійного розвитку працівників, які вперше прийняті на роботу, переведені для виконання роботи за іншою професією або на іншу посаду та потребують набуття досвіду практичної роботи, освоєння додаткових професійних знань, умінь та навичок відповідно до вимог посадової інструкції протягом певного часу під наглядом наставника (далі – працівник). Наставництво проводиться на підприємствах, установах, організаціях різних організаційно-правових форм та форм власності (далі – підприємства).

1.2. Основні поняття, що використовуються в цьому Положенні:

адаптація – процес пристосування працівників до змісту та умов виробничої діяльності на підприємстві, що базується на поступовому опануванні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури підприємства, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей працівників;

наставник – досвідчений та висококваліфікований працівник, який здатний проводити та проводить роботу з працівниками з метою їх професійного становлення та розвитку, адаптації до виробничої діяльності та корпоративної культури;

наставництво – форма набуття/підвищення професійного рівня працівників, яка спрямована на оволодіння ними необхідних професійних знань, умінь і навичок для ефективного виконання завдань та обов'язків на робочому місці (посаді), адаптації працівника у трудовому колективі за допомогою наставника;

професійна адаптація – пристосування вже наявного професійного досвіду та стилю професійної діяльності працівника до вимог іншої робітничої професії або нової посади, засвоєння нових для нього професійних функцій та обов'язків, вдосконалення необхідних умінь і навичок, залучення до професійного співробітництва, поступовий розвиток конкурентоздатності.

соціальна адаптація – входження працівника у систему міжособистісних взаємовідносин професійного колективу, прийняття цінностей, норм і традицій колективу, пристосування до корпоративної культури.

Терміни, що не визначені у цьому Положенні, вживаються у значеннях, наведених у інших нормативно-правових актах.

1.3. Наставництво здійснюється у відповідності до цього положення та інших нормативно-правових актів у галузі освіти, сфери праці та інших сфер, що регулюють суспільні відносини у забезпеченні роботодавців кваліфікованими та конкурентоспроможними на ринку праці працівниками.

#### 2. Організація наставництва

2.1. Наставництво встановлюється над:

особою, яка вперше прийнята на підприємство для виконання роботи за робітничою професією або на посаду;

молодим працівником, який закінчив загальноосвітній, професійно-технічний, вищий навчальний заклад та з яким укладено трудовий договір (контракт);

особа, яка переведена для виконання роботи за іншою робітничою професією, на іншу посаду, якщо виконання нею функціональних обов'язків потребує більш ґрунтовних професійних знань, нових практичних навичок та вмій.

Наставництво здійснюється безпосередньо при виконанні посадових обов'язків, завдань, поставлених перед працівником.

Наставництво може поєднуватися наставником зі стажуванням або керівництвом виробничою практикою студентів та учнів професійно-технічних навчальних закладів.

2.2. На підприємстві можуть застосовуватися наступні форми наставництва: індивідуальне (за наставником закріплюється один працівник), групове (наставник керує групою працівників), колективно-індивідуальне (наставництво над одним працівником здійснює трудовий колектив), колективно-групове наставництво (наставництво трудового колективу здійснюється над групою працівників).

2.3. Наставництво встановлюється на строк до шести місяців в залежності від рівня професійної компетентності працівника, його індивідуальних здібностей до накопичення і засвоєння професійного досвіду.

Наставництво може проходити одночасно з випробувальним терміном і тривати після його закінчення.

Термін здійснення наставництва може бути продовжено або зменшено на підставі наказу керівника підприємства.

2.4. До роботи в якості наставників залучаються кваліфіковані робітники, майстри, інструктори виробничого навчання, керівники структурних підрозділів або фахівці, які не звільнені від основних посадових обов'язків, та:

мають стаж роботи за фахом не менше три років (в залежності від рівня кваліфікації, який опановує працівник);

мають рівень кваліфікації не нижчий, ніж у працівника;  
знають кваліфікаційні вимоги з професії (спеціальності), за якою здійснюється наставництво;  
володіють необхідними організаторськими та педагогічними здібностями, обізнані з різними методами передачі знань, вмінь та навичок;

здатні на належному рівні здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань;  
готові сприймати новітні технології (інформацію) та нові методи роботи;  
знають специфіку діяльності підприємства та його традиції;  
володіють необхідними особистісними якостями, зокрема дисциплінованість, відповідальність, комунікабельність, лояльність до підприємства;  
протягом останніх трьох років не мають випадків порушень трудової та виробничої дисципліни, притягнень до відповідальності.

2.5. За умови закріплення за наставником групи працівників (не менше п'яти осіб), він може бути звільнений наказом керівника підприємства від основної роботи із збереженням за ним середньої заробітної плати.

2.6. Кандидатури наставників визначаються щороку шляхом обговорення на нараді керівників структурних підрозділів підприємства. За результатами обговорень складається протокол, який містить список резерву наставників, та який подається до служби управління персоналом.

2.7. Керівник кадрового підрозділу/керівник служби управління персоналом або керівник структурного підрозділу в день прийняття працівника на роботу, переведення його для виконання роботи за іншою робітничою професією або на іншій посаді подає керівнику підприємства подання про встановлення наставництва та пропозиції щодо особи наставника при обопільній згоді наставника і працівника, щодо якого буде здійснюватися наставництво.

2.8. Наставництво організується на підставі наказу керівника підприємства (зразок наказу про призначення наставників наведено у додатку 1). У наказі вказуються, зокрема посада, прізвище, ім'я, по батькові наставника і працівника, тривалість та умови організації наставництва, розмір матеріального заохочення наставників. Наказ узгоджується з профспілковим комітетом первинної профспілкової організації (у разі відсутності – із представником трудового колективу).

2.9. Між підприємством, наставником і працівником укладається тристоронній договір про проходження наставництва на підприємстві (зразок примірного договору про проходження наставництва на підприємстві наведено у додатку 2).

2.10. Наставник протягом п'яти днів з дня прийняття працівника на роботу, переведення його для виконання роботи за іншою робітничою професією або на іншій посаді, спільно з ним розробляє індивідуальний план наставництва, який затверджується керівником структурного підрозділу (зразок індивідуального плану наставництва наведено у додатку 3).

В плані має бути передбачено:

вивчення структури підприємства та його завдань;  
опрацювання нормативних документів, які регламентують діяльність відповідного структурного підрозділу;

проходження інструктажів з охорони праці та безпеки життєдіяльності;

опрацювання посадової інструкції;

засвоєння професійних знань, вмінь та навичок;

отримання необхідних практичних навичок у роботі та інше.

2.11. Планування роботи наставника з підготовки працівника до самостійної трудової діяльності здійснюється на весь період організації наставництва для кожного працівника окремо.

2.12. Після закінчення проходження наставництва наставник готує висновок за результатами виконання індивідуального плану наставництва, зразок якого надається в додатку 4.

2.13. На підставі висновку про результати виконання індивідуального плану наставництва керівник структурного підрозділу готує службову записку з висновком про рівень професійної відповідності працівника займаній посаді, з пропозиціями щодо його подальшого професійного розвитку, ефективності роботи наставника та подає керівнику підприємства для затвердження і прийняття рішення щодо завершення наставництва.

2.14. Індивідуальний план наставництва з відмітками про виконання та висновок за результатами виконання індивідуального плану наставництва долучаються до особової справи працівника.

2.15. Організація роботи наставників на підприємстві та контроль за їх діяльністю покладається на керівника служби управління персоналом, в разі відсутності відповідного підрозділу – на керівника підприємства.

2.16. Керівник служби управління персоналом/керівник підприємства:  
спільно із керівниками структурних підрозділів, профспілковим комітетом визначає коло осіб – кандидатів у наставники, складає список наставників по підприємству;  
здійснює організаційний, методичний та документальний супровід процесу наставництва;  
готує та затверджує наказ про затвердження наставників;  
організовує навчання наставників передовим формам і методам навчання працівників, основам педагогіки і психології, надає їм методичну та практичну допомогу у складанні планів їх роботи;



вивчає, узагальнює кращий досвід організації наставництва, в тому числі і на інших підприємствах галузі, та поширює його серед наставників підприємства;  
вносить пропозиції щодо заохочення наставників;  
створює, в разі необхідності, Раду наставників, якій можуть бути делеговані окремі повноваження;  
проводить збори наставників для вирішення питань, пов'язаних з їх діяльністю.

2.17. Відповідальність за наставництво в структурному підрозділі несе керівник структурного підрозділу. Керівник структурного підрозділу:  
визначає кількість осіб, які потребують проходження наставництва та пропонує кандидатури наставників;  
розглядає і затверджує індивідуальний план наставництва та контролює його виконання;  
створює належні умови для виконання працівником індивідуального плану наставництва, зокрема щодо надання робочого місця для проведення наставництва, обладнання, інструментів, сировини, витратних матеріалів тощо;

забезпечує працівнику умови безпечної роботи на робочому місці (проведення обов'язкових інструктажів з охорони праці – ввідний та на робочому місці; навчання безпечним методам праці (у разі потреби); забезпечення спеодягом, запобіжними засобами, лікувально-профілактичним обслуговуванням за нормами, встановленими для штатних працівників);

здійснює систематичний контроль за ефективністю наставництва;  
погоджує висновки наставника за результатами виконання індивідуального плану наставництва;  
вносить пропозиції щодо скорочення або продовження терміну наставництва, призупинення та поновлення наставництва;

у випадку звільнення наставника до закінчення проходження наставництва ініціює питання щодо закріплення за працівником іншого наставника.

2.18. Керівники структурного підрозділу здійснюють оцінювання результативності роботи наставника на підставі:

розгляду звітів про виконання індивідуальних планів наставництва;  
результатів оцінювання працівника, щодо якого здійснювалося наставництво, на предмет виявлення рівня його професійних компетенцій.

2.19. Заміна наставника може здійснюватися за наказом керівника підприємства на підставі службової записки керівника структурного підрозділу, в якому працює працівник в наступних випадках:

припинення трудового договору з наставником;  
переводу наставника або працівника на іншу посаду або в інший структурний підрозділ;  
тривалої відсутності наставника (більше місяця) на робочому місці через хворобу, відрядження та з інших підстав;

психологічної несумісності наставника і працівника;

виникнення інших обставин, що перешкоджають здійсненню процесу наставництва.

2.20. За неналежне виконання обов'язків наставника він може бути відсторонений від наставництва, а також притягнутий в установленому порядку до дисциплінарного стягнення.

2.21. Результати роботи наставника враховуються при встановленні йому стимулюючих виплат.

### **3. Обов'язки і права наставників**

3.1. Наставник несе відповідальність за своєчасну та якісну підготовку працівника до самостійної роботи та якість виконуваних ним практичних завдань.

3.2. Наставник зобов'язаний:

знати вимоги нормативно-правових актів та організаційно-розпорядчих документів, які визначають права, посадові обов'язки, завдання і повноваження працівника, питання внутрішнього трудового розпорядку;

розробляти спільно з працівником індивідуальний план наставництва з урахуванням рівня його загальноосвітньої та професійної підготовки, особливостей психофізичного стану, віку та погоджувати його з керівником структурного підрозділу;

ознайомлювати працівника з його функціональними обов'язками, цілями і завданнями діяльності підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, виробничими та соціально-побутовими умовами підрозділу, основами корпоративної культури;

надавати допомогу працівнику в досконалому оволодінні професійними вміннями, навичками роботи на робочому місці (посаді), навчати найбільш раціональним прийомам і передовим методам роботи;

розвивати у працівника прагнення до підвищення професійного рівня, самостійного виконання складної і відповідальної роботи, освоєння нової техніки і сучасних технологій, впровадження сучасних стандартів якості роботи;

сприяти адаптації працівника до умов та виробничих завдань свого структурного підрозділу;

здійснювати контроль за виконанням індивідуального плану наставництва та дотриманням передбачених термінів;

контролювати забезпечення працівника необхідним обладнанням, інструментами, сировиною, пристосуваннями;

забезпечувати дотримання працівником правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та безпеки життєдіяльності;

здійснювати підтримку та професійний супровід учнів, студентів навчальних закладів в період стажування;

сприяти раціональній організації праці працівника, ефективному використанню нової техніки та обладнання, економії паливно-енергетичних ресурсів, сировини і матеріалів;

оперативно реагувати на порушення технології, вимог охорони праці, трудової дисципліни;  
вимагати від працівника виконання розпоряджень і вказівок, пов'язаних з його професійною діяльністю;  
виховувати та розвивати позитивні якості працівника, зокрема відповідальність, дисциплінованість, позитивне ставлення до роботи та колег;

періодично інформувати керівника кадрового підрозділу, керівника структурного підрозділу про хід виконання індивідуального плану наставництва, дисципліну та поведінку працівника;

підводити підсумки результатів наставництва, надавати керівнику структурного підрозділу висновок про рівень професійної відповідності працівника займаній посаді та пропозиції щодо подальшої роботи працівника;

сприяти плануванню професійної кар'єри працівника, вносити пропозиції щодо його подальшого навчання;

брати участь в обговоренні питань, пов'язаних з роботою працівника, його заохочення, застосування дисциплінарних стягнень.

**3.3. Додаткові обов'язки наставника (наставників) виробничого колективу працівників, щодо яких здійснюється наставництво:**

брати участь у формуванні виробничого колективу працівників;

підбирати найбільш доцільні ділянки роботи для ефективного використання праці працівників з урахуванням їх кваліфікації, інтересів, індивідуальних можливостей, навичок та схильності;

сприяти безперервній та ефективній роботі виробничого колективу працівників;

орієнтувати працівників на здобуття інноваційних знань і набуття практичних навичок, генерування раціоналізаторських ідей та постійне підвищення своєї кваліфікації;

ознайомлювати виробничий колектив працівників із традиціями підприємства, його досягненнями.

**3.4. Наставник має право:**

визначати методи роботи з працівниками для ефективного оволодіння ними професійними знаннями, вміннями та навичками, надання їм можливості творчої самореалізації, професійного розвитку;

вимагати від працівника сумлінного ставлення до проходження наставництва, виконання усіх поставлених завдань;

брати участь в обговоренні питань, пов'язаних з наставництвом;

знайомитися в установленому порядку з матеріалами особової справи працівника, іншими документами, що його характеризують;

за необхідності вносити вмотивовані пропозиції керівнику структурного підрозділу щодо передчасного завершення періоду наставництва або продовження його терміну;

вимагати у працівника (щомісяця) звіт про виконання індивідуального плану наставництва;

брати участь у підведенні підсумків проходження наставництва;

вносити пропозиції керівнику підприємства про заохочення працівника, накладення на нього дисциплінарного стягнення, переведення на іншу посаду тощо;

звернутися з мотивованою заявою на ім'я керівника підприємства з проханням про складання з нього обов'язків наставника з причин особистого характеру щодо конкретного працівника, над яким проводиться наставництво.

**3.5. Обов'язки та права наставника закріплюються в договорі про проходження наставництва на підприємстві.**

#### **4. Обов'язки і права працівника**

**4.1. Працівник зобов'язаний:**

вивчати нормативно-правові акти та організаційно-розпорядчі документи, які визначають права, посадові обов'язки, завдання і повноваження найманого працівника на підприємстві;

дотримуватись правил внутрішнього розпорядку підприємства, вимог щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності, виробничої санітарії;

у повному обсязі виконувати всі завдання, передбачені індивідуальним планом наставництва згідно встановлених термінів;

оволодівати теоретичними знаннями та практичними навичками якісного виконання професійних завдань і доручень, спільно з наставником усувати допущені помилки;

обговорювати з наставником результати виконаної роботи та проблеми, які виникали під час виконання посадових обов'язків;

навчатися найбільш раціональним прийомам і передовим методам роботи;

бережливо ставитися до обладнання та інших засобів виробництва підприємства;

надавати наставнику у довільній формі звіт про виконання індивідуального плану наставництва – щомісяця та після закінчення терміну наставництва;

коректно вирішувати професійні суперечності та особисті питання, будувати свої міжособистісні стосунки з наставником та іншими членами колективу;

постійно підвищувати свій культурний рівень, брати активну участь у житті колективу підприємства.

**4.2. Працівник має право:**

брати участь в розробці індивідуального плану наставництва та вносити пропозиції про його зміну або доповнення;

користуватися наявними на підприємстві нормативно-правовими документами, навчально-методичною та іншою документацією з питань професійної діяльності;

отримати робоче місце (а для осіб з інвалідністю – обладнане відповідно до нозології);

користуватися необхідною для виконання завдань наставника технікою та обладнанням, інструментами, сировиною та матеріалами;

в індивідуальному порядку звертатися до наставника та керівника структурного підрозділу за порадою, допомогою з питань, пов'язаних з професійною діяльністю та діяльністю підприємства;

брати участь в обговоренні результатів наставництва;

при виявленні психологічної несумісності з наставником виходити з клопотанням до керівника підприємства про заміну наставника.

4.3. Обов'язки та права працівника закріплюються в договорі про проходження наставництва на підприємстві.

### **5. Рада наставників**

5.1. При наявності на підприємстві десяти і більше наставників, а також для здійснення методичного забезпечення діяльності наставників і надання допомоги керівництву підприємства в підборі, навчанні, вихованні наставників і координації їх діяльності може створюватися Рада наставників в кількості не менше п'яти осіб. Рада наставників обирається на зборах наставників підприємства і здійснює свою діяльність у взаємодії зі службою управління персоналом. Склад Ради наставників затверджується наказом керівника підприємства.

5.2. На першому засіданні Ради наставників розподіляються обов'язки між її членами, обираються голова та його заступник, а при необхідності – секретар. У разі, якщо секретар не обирається, його обов'язки по черзі виконують члени Ради наставників.

5.3. Періодичність засідань Ради наставників встановлюється рішенням Ради наставників, але не рідше одного разу на квартал. Для участі в його засіданнях можуть запрошуватися керівники структурних підрозділів підприємства. Протокол засідання підписується секретарем або членом Ради наставників, який вів протокол, і затверджується головою Ради наставників. Рішення Ради наставників узгоджується з заступником керівника підприємства (відповідно до розподілу обов'язків).

5.4. Термін повноважень Ради наставників становить три роки.

5.5. За один місяць до закінчення терміну повноважень голови Ради наставників проводяться збори наставників, на якому заслуховується звіт голови про виконану роботу, і при необхідності в установленому порядку обирається (перебирається) новий склад Ради наставників.

5.6. Рада наставників:

рекомендує керівникам структурних підрозділів підприємства кандидатури наставників з числа найбільш професійно підготовлених працівників;

надає методичну і практичну допомогу наставникам в плануванні їх роботи, навчанні і вихованні працівників, щодо яких здійснюється робота з наставництва;

вивчає, узагальнює і поширює позитивний досвід роботи наставників. З цією метою веде облік їх роботи, пропагує діяльність кращих наставників, виходить з клопотанням про їх заохочення;

заслуховує на своїх засіданнях звіти наставників і працівників, щодо яких здійснюється наставництво, про виконану роботу;

вносить пропозиції керівнику підприємства про відсторонення від наставництва працівників, які несумлінно ставляться до наставницької роботи;

не рідше одного разу на рік звітує про свою діяльність на загальних зборах наставників.

5.7. На підприємствах, де Ради наставників не створені, методичне забезпечення діяльності наставників покладається на служби управління персоналу та/або керівника підприємства.

### **6. Стимулювання наставників**

6.1. Матеріальне та моральне стимулювання роботи наставників обумовлюється положеннями колективного договору підприємства та/або договором про проходження наставництва на підприємстві.

6.2. У колективний договір та/або договір про проходження наставництва на підприємстві можуть бути внесені положення про додаткове стимулювання роботи наставників, зокрема щодо:

встановлення доплати за виконання функцій наставництва;

преміювання за якісну підготовку працівника;

преміювання за дострокове завершення наставництва;

надання одноразової винагороди;

переведення до кадрового резерву підприємства;

отримання почесного звання „Кращий наставник підприємства”;

додаткові дні оплачуваної відпустки тощо.

6.3. Наставнику на період наставництва встановлюється щомісячна або одноразова, за результатами виконання індивідуального плану наставництва, доплата до посадового окладу.

Розмір доплати визначається керівником підприємства за погодженням з профспілковим комітетом (а за його відсутності – із представниками трудового колективу) з урахуванням положень колективного договору.

Розмір доплати може підвищуватися наказом керівника підприємства за погодженням з профспілковим комітетом на підставі клопотання керівника служби управління персоналом або керівника структурного підрозділу – за сумлінне ставленням наставника до виконання своїх обов'язків з наставництва.

6.4. Підставами для виплати доплати у повному обсязі є:

своєчасне або завчасне виконання індивідуального плану наставництва;  
набуття працівником необхідної професійної компетентності та отримання допуску до самостійної роботи;

успішна адаптація працівника у колективі.

6.5. Доплата наставнику виплачується не у повному обсязі в разі:

грубого порушення працівником правил охорони праці і безпеки життєдіяльності;

невиконання працівником виробничих завдань та норм виробітку згідно посадових вимог тощо.

6.6. Наказ про додаткове матеріальне та моральне стимулювання наставників готується у встановленому порядку керівником підприємства.

6.7. Результати роботи наставника можуть бути враховані під час його атестації, вирішення питання щодо кар'єрного просування.

## **7. Оплата праці працівника**

7.1. В період наставництва працівнику здійснюється оплата за виконання професійних робіт згідно діючого законодавства за погодинною, відрядною або іншими системами оплати праці.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат працівнику встановлюються підприємством самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством.

7.2. В разі успішного/завчасного виконання працівником виробничих завдань в рамках індивідуального плану наставництва, за рішенням керівництва з наставництва, йому може виплачуватися додаткова матеріальна винагорода.

## **8. Фінансування витрат на наставництво**

Виплати учасникам системи наставництва здійснюються в межах фонду заробітної плати на поточний рік.

Участь в фінансуванні витрат на наставництво можуть брати інші зацікавлені сторони (громадські організації, інші соціальні партнери).

**НАКАЗ  
(ЗРАЗОК)**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

№ \_\_\_\_\_

**ПРО ПРИЗНАЧЕННЯ НАСТАВНИКІВ**

З метою надання допомоги працівникам в їх професійному становленні, підвищенні професійного рівня, адаптації до роботи на підприємстві.

**НАКАЗ У Ю:**

**1. Призначити:**

**1.1 наставником працівника**

\_\_\_\_\_ (ПІБ працівника)  
 \_\_\_\_\_ (ПІБ наставника, посада )  
 з професії \_\_\_\_\_  
 (код і назва професії за ДК 003:2010)

Встановити строк наставництва з \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. по \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**1.2 наставником працівника**

\_\_\_\_\_ (ПІБ працівника)  
 \_\_\_\_\_ (ПІБ наставника, посада, )  
 з професії \_\_\_\_\_  
 (код і назва професії за ДК 003:2010)

Встановити строк наставництва з \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. по \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**2. Керівнику структурного підрозділу \_\_\_\_\_ (ПІБ):**

провести вступний та первинний інструктаж з охорони праці та безпеки життєдіяльності для працівників;  
 розглянути та погодити індивідуальний(і) план(и) наставництва на кожного працівника;  
 провести збори трудового колективу з метою представлення працівників співробітникам підприємства;  
 створити необхідні умови для здійснення наставництва: забезпечити працівників необхідним обладнанням, інструментами, сировиною, пристосуваннями;  
 забезпечити систематичний контроль за якістю проведення наставництва;  
 організувати заслуховування звітів наставників про виконання індивідуальних планів наставництва;  
 надати до служби управління персоналом необхідні документи про результати проведення наставництва, в тому числі пропозиції щодо заохочення наставників.

**3. Головному бухгалтеру здійснювати доплату за наставництво на підставі відомості виплат по підрозділам у розмірі \_\_\_\_\_ % від ставки (щомісячно або за результатами наставництва) за кожного працівника, над яким здійснюється наставництво.**

**4. Контроль за виконання даного наказу покласти на заступника керівника підприємства (або залишаю за собою).**

Керівник підприємства \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

З наказом ознайомлені:

Керівник служби управління персоналом \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

Керівник структурного підрозділу \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

Працівник \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

Наставник \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

Працівник \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

Наставник \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

**ПОГОДЖЕНО:**

Керівник профспілкової організації підприємства \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

## Примірний договір про проходження наставництва на підприємстві

\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
 \_\_\_\_\_, в особі \_\_\_\_\_,  
 (назва підприємства) \_\_\_\_\_ (посада, ПІБ),  
 що діє на підставі \_\_\_\_\_, іменоване у подальшому „Підприємство” з однієї  
 сторони,  
 \_\_\_\_\_, іменованій у подальшому „Наставник” з другої сторони (ПІБ  
 працівника-наставника)  
 і \_\_\_\_\_, іменованій у подальшому „Працівник”  
 (ПІБ працівника)  
 з третьої сторони, разом Сторони, уклали цей договір про таке.

### 1. Предмет договору

1.1. Предметом договору є відносини Сторін, які виникають в процесі проходження наставництва – виконання індивідуального плану наставництва для професійної та соціальної адаптації на підприємстві.

1.2. Відносини між Сторонами регулюються законодавством України про працю та індивідуальним планом наставництва.

### 2. Зобов'язання і права Сторін

#### 2.1. Підприємство зобов'язане:

призначити наставника для надання допомоги працівнику в його професійному становленні, професійної адаптації до виробничих умов, залученні до традицій трудового колективу;

надати працівнику для ознайомлення індивідуальний план наставництва не пізніше, ніж за п'ять днів з дня прийняття працівника на роботу, переведення його для виконання роботи за іншою робітничою професією або на іншій посаді;

забезпечити працівника для проходження наставництва робочим місцем, обладнанням, матеріалом тощо;  
 забезпечити для працівника умови безпечної роботи на робочому місці (проводити обов'язкові інструктажі на робочому місці з охорони праці і безпеки життєдіяльності, вступний та первинний, забезпечити спецодягом, запобіжними засобами, лікувально-профілактичним обслуговуванням за нормами, встановленими для штатних працівників);

здійснювати контроль виконання завдань індивідуального плану наставництва;

розглядати звернення з питань проходження наставництва;

виплачувати наставнику надбавку у розмірі \_\_\_\_\_% від ставки щомісячно / за результатами наставництва (потрібне підкреслити) за час здійснення наставництва.

#### 2.2. Наставник зобов'язаний:

надавати допомогу працівнику в удосконаленні або набутті професійних знань, умінь та навичок, якнайшвидшій адаптації у колективі у термін, згідно індивідуального плану наставництва;

знати вимоги нормативно-правових актів та організаційно-розпорядчих документів, які визначають права, посадові обов'язки, завдання і повноваження працівника, питання внутрішнього трудового розпорядку;

розробляти спільно з працівником індивідуальний план наставництва з урахуванням рівня загальноосвітньої та професійної підготовки, особливостей психофізичного стану, віку працівника та погоджувати його з керівником підрозділу;

здійснювати контроль за виконанням індивідуального плану наставництва та дотриманням передбачених термінів;

ознайомлювати працівника з його функціональними обов'язками, цілями і завданнями діяльності підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, виробничими та соціально-побутовими умовами підрозділу, основами корпоративної культури;

забезпечувати дотримання працівником правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та безпеки життєдіяльності;

контролювати забезпечення працівника необхідним обладнанням, інструментами, сировиною, пристосуваннями;

надавати допомогу працівнику в досконалості оволодінні професійними вміннями, навичками роботи на робочому місці (посаді), навчати найбільш раціональним прийомам і передовим методам роботи;

сприяти раціональній організації праці працівника, ефективному використанню нової техніки та обладнання, економії паливно-енергетичних ресурсів, сировини і матеріалів;

оперативно реагувати на порушення технології, вимог охорони праці, трудової дисципліни;

вимагати від працівника виконання розпоряджень і вказівок, пов'язаних з його трудовою діяльністю;

виховувати та розвивати позитивні якості працівника: відповідальність, дисциплінованість, позитивне ставлення до роботи та колег;

періодично інформувати керівника кадрового підрозділу, керівника структурного підрозділу про хід виконання індивідуального плану наставництва працівника, а також про дисципліну та поведінку працівника;

підводити підсумки результатів наставництва, надавати керівнику структурного підрозділу висновок про відповідність працівника займаній посаді;

сприяти плануванню професійної кар'єри працівника, вносити пропозиції щодо його подальшого навчання;

брати участь в обговоренні питань, пов'язаних з роботою працівника, його заохочення, застосування дисциплінарних стягнень.

#### 2.3. Наставник має право:

визначати методи роботи з працівником для ефективного оволодіння ним професійних знань, вміннями та навичками, надання можливості творчої самореалізації, професійного розвитку;

вимагати від працівника сумлінного ставлення до проходження наставництва, виконання усіх поставлених завдань;

брати участь в обговоренні питань, пов'язаних з наставництвом;

знайомитися в установленому порядку з матеріалами особової справи працівника, іншими документами, що його характеризують;

за необхідності вносити вмотивовані пропозиції керівнику структурного підрозділу щодо передчасного завершення періоду наставництва або продовження його терміну;  
 вимагати у працівника звіт, у довільній формі, про виконання індивідуального плану наставництва (щомісяця та після закінчення терміну наставництва);  
 брати участь у підведенні підсумків проходження наставництва;  
 вносити пропозиції керівнику підприємства про заохочення працівника, накладення на нього дисциплінарного стягнення, переведення на іншу посаду тощо;  
 звернутися з мотивованою заявою на ім'я керівника підприємства з проханням про складання з нього обов'язків наставника щодо конкретного працівника з причин особистого характеру.

#### 2.4. Працівник зобов'язаний:

вивчати нормативно-правові акти та організаційно-розпорядчі документи, які визначають його права та посадові обов'язки;  
 дотримуватись Правил внутрішнього розпорядку підприємства, вимог щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності, виробничої санітарії, допуску до виконання робіт під час перебування на підприємстві;  
 у повному обсязі виконувати всі завдання, передбачені індивідуальним планом наставництва згідно встановлених термінів;  
 оволодівати теоретичними знаннями та практичними навичками якісного виконання професійних завдань і доручень, спільно з наставником усувати допущені помилки;  
 обговорювати результати виконаної роботи та проблеми, які виникали під час виконання посадових обов'язків, з наставником;  
 навчатися найбільш раціональним прийомам і передовим методам роботи;  
 своєчасно подавати наставнику звіт про виконання індивідуального плану наставництва – щомісяця та після закінчення терміну наставництва, у довільній формі;  
 постійно підвищувати свій професійний та культурний рівень, брати активну участь у житті колективу підприємства;  
 бережливо ставитися до обладнання та інших засобів виробництва підприємства.

#### 2.5. Працівник має право:

брати участь в розробці індивідуального плану наставництва та вносити пропозиції про його зміну або доповнення;  
 користуватися наявними на підприємстві нормативно-правовими документами, навчально-методичною та іншою документацією з питань професійної діяльності;  
 отримати робоче місце (а для осіб з інвалідністю - обладнане відповідно до нозології);  
 користуватися, необхідною для виконання завдань наставника, технікою та обладнанням, інструментами, сировиною та матеріалами;  
 в індивідуальному порядку звертатися до наставника за порадою, допомогою з питань, пов'язаних з професійною діяльністю та діяльністю підприємства;  
 повідомляти наставника та свого безпосереднього керівника про труднощі при виконанні завдань;  
 брати участь в обговоренні результатів наставництва;  
 при виявленні психологічної несумісності із наставником виходити з клопотанням до керівника підприємства про заміну наставника.

### 3. Відповідальність сторін

3.1. Сторони несуть відповідальність за невиконання або неналежне виконання зобов'язань цього договору згідно із чинним законодавством України та цим договором.

### 4. Інші умови договору

4.1. Договір набуває чинності з моменту його підписання Сторонами і діє до завершення процесу наставництва згідно терміну, передбаченому індивідуальним планом наставництва.  
 4.2. Сторони мають право розірвати договір в разі невиконання підприємством та/або працівником умов даного договору з обов'язковим письмовим повідомленням.  
 4.3. Договір складений у трьох примірниках, що мають однакову юридичну силу: по одному для кожної із Сторін.  
 4.4. Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання своїх зобов'язань за цим договором, якщо таке невиконання сталося внаслідок дії обставин непереборної сили (у тому числі із внесенням змін до законодавства України), що виникли після укладання даного договору незалежно від волі Сторін.  
 4.5. Спори, які можуть виникнути між Сторонами у зв'язку з виконанням цього договору, вирішуються шляхом переговорів. Спори, за якими сторони не дійшли згоди, вирішуються відповідно до чинного законодавства України.

### 5. Додатки до договору

5.1. Невід'ємною частиною даного договору є індивідуальний план наставництва.

### 6. Місцезнаходження та реквізити Сторін

ПІДПРИЄМСТВО:		НАСТАВНИК:		ПРАЦІВНИК:	
Повне найменування підприємства (Коротке найменування підприємства)		Прізвище ім'я по батькові		Прізвище ім'я по батькові	
		Паспорт: серія, номер, ким и коли виданий		Паспорт: серія, номер, ким и коли виданий	
Індекс, адреса <i>Юридична адреса</i>		Індекс, адреса <i>Адреса реєстрації</i>		Індекс, адреса <i>Адреса реєстрації</i>	
Номер телефону		Номер телефону		Номер телефону	
Посада керівника Прізвище, ініціали	Місце для підпису	Прізвище, ініціали	Місце для підпису	Прізвище, ініціали	Місце для підпису

Затверджую \_\_\_\_\_  
 (керівник структурного підрозділу, ПІБ)  
 "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_  
 (підпис)

### Індивідуальний план наставництва (зразок)

Працівника \_\_\_\_\_  
 ( ПІБ, код і назва професії за ДК 003:2010, рівень кваліфікації)

Підрозділ \_\_\_\_\_

Строк наставництва з \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. по \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

№ з/п	Назва заходів <sup>1</sup>	Строки виконання	Оцінка виконання <sup>2</sup> (дата, підпис наставника)
Розділ I. Ознайомлення із напрямками поточної діяльності підприємства, структурного підрозділу, їх цілями та завданнями, перспективами розвитку			
1.1	Ознайомлення з адміністративною структурою підрозділу, діяльністю внутрішніх структурних підрозділів (службами, відділами), їх цілями та завданнями		
1.2.	Ознайомлення із наставником та трудовим колективом		
1.3.	Ознайомлення із приміщенням структурного підрозділу, робочим місцем		
Розділ II. Вивчення нормативно-правових та відомчих організаційно-розпорядчих документів			
2.1.	Вивчення нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів, які визначають права та посадові обов'язки, правила внутрішнього трудового розпорядку		
2.2	Вивчення виробничих норм і стандартів професії (посади), посадової інструкції, профільної документації, технології виробничого процесу, правил використання технікою, обладнанням		
2.3.	Вивчення правил охорони праці та безпеки життєдіяльності		
Розділ III. Проходження інструктажів з охорони праці і безпеки життєдіяльності			
3.1.	Проходження інструктажів з охорони праці і безпеки життєдіяльності, вступного та на робочому місці		
3.2.	Оформлення допуску до виконання робіт на робочому місці		
Розділ IV. Засвоєння професійних знань, вмінь та навичок та практичних прийомів виконання виробничих (посадових) завдань (вказуються конкретні завдання)			
4.1.	Вивчення виробничих норм і стандартів професії (посади), профільної документації, технології виробничого процесу, правил використання технікою, обладнанням		
4.2.	Завдання щодо засвоєння професійних знань, вмінь та навичок, практичних прийомів виконання виробничих (посадових) завдань (вказуються конкретні виробничі операції, прийоми тощо		
...			
Розділ V. Формування відповідальності, творчого ставлення до роботи, виховання позитивних якостей			
5.1.	Ознайомлення із новітніми технологіями, сучасним обладнанням, передовими методами роботи, вивчення досвіду інших працівників		
5.2	Участь у навчальних заходах, семінарах, тренінгах, конкурсах		
...			
Розділ VI. Виконання громадських доручень, участь у суспільному житті колективу			
6. 1.	Участь у спільних корпоративних заходах, вивчення традицій колективу		
6.2.	Участь у громадському житті трудового колективу		
...			

#### Примітка:

1. Визначені лише деякі основні заходи та напрями діяльності, індивідуальний план має бути максимально конкретизований та адаптованим для кожного працівника
2. Заповнюється наставником за такою формою: виконано, не виконано, необхідне повторне вивчення, інше



Затверджую \_\_\_\_\_

(керівник структурного підрозділу, ПІБ)

" " 20 р. \_\_\_\_\_

(підпис)

**ВИСНОВОК  
(БРАЗОК)  
за результатами виконання індивідуального плану наставництва**

\_\_\_\_\_  
(ПІБ працівника, код і назва професії за ДК 003:2010, рівень кваліфікації)

\_\_\_\_\_  
(назва структурного підрозділу)

Термін наставництва з " " по " " 20 року

**Коротка характеристика працівника та виконаної ним роботи:**

Оцінка рівня професійної компетентності працівника				
Показник	початковий	середній	достатній	високий
Результативність (якість) роботи	Коментарі			
Дотримання строків виконання завдань	Коментарі			
Знання згідно з вимогами кваліфікаційної характеристики/професійного стандарту та посадових обов'язків	Коментарі			
Уміння і навички згідно з вимогами кваліфікаційної характеристики/професійного стандарту та посадових обов'язків	Коментарі			
Ставлення до роботи, працездатність	Коментарі			
Ініціативність та креативність	Коментарі			
Дисциплінованість, відповідальність	Коментарі			

**Висновки:**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

**Рекомендації працівнику за результатами здійснення наставництва:**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

« » 20 року

(дата)

\_\_\_\_\_  
(підпис наставника)

**З висновком ознайомлений:**

« » 20 року

\_\_\_\_\_  
(підпис працівника)

**Примітка:**

Початковий рівень не дає можливості самостійного виконання посадових обов'язків.

Середній рівень потребує періодичного контролю з боку керівника структурного підрозділу.

Достатній та високий рівні дають можливість самостійного виконання посадових обов'язків в стандартних та нестандартних ситуаціях.

## Додаток Д

## Оціночний лист

Прізвище, ім'я, по батькові атестанта \_\_\_\_\_

Місце роботи \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка	
1	Трудові якості	1. Працездатність 2. Діловитість 3. Творча ініціатива 4. Якість виконаних робіт 5. Результативність праці		
		Середня оцінка		
2	Організаторські здібності	1. Вміння організовувати людей 2. Цілеспрямованість 3. Авторитет		
	Всього	Середня оцінка		
3	Професійна компетентність	1. Знання своєї спеціальності 2. Знання передової технології 3. Знання менеджменту, маркетингу		
	Всього	Середня оцінка		
4	Особисті якості	1. Чесність 2. Принциповість 3. Міра відповідальності 4. Дисциплінованість		
	Всього	Середня оцінка		
5	Психологічна сумісність з колективом	1. Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімату колективі 2. Терпимість 3. Самокритичність 4. Товарииськість		
	Всього	Середня оцінка		