

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу**

**КРІЛЬ ІРИНА ВАСИЛІВНА
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

Мотивація і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо-професійна програма Готельно-ресторанна справа

Освітньо-кваліфікаційний рівень - бакалавр

Виконала студентка

групи ГРС-41

Кріль І.В.

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент

Гугул О.Я.

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Загально-теоретична характеристика мотивації та стимулювання персоналу в науковій літературі	
1.1. Поняття мотивації персоналу як інструменту управління якістю праці.....	6
1.2. Види та класифікація сучасних методів мотивації персоналу.....	15
1.3. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу готельно-ресторанного комплексу.....	21
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Дослідження особливостей мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі	
2.1. Організаційно-економічна характеристика готельнокомплексу.....	33
2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу персоналу у готельному комплексі.....	39
2.3. Проблеми та недоліки моделі та механізму мотивації персоналу готельного комплексу «Глобус».....	57
Висновки до розділу 2.....	67
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі	
3.1. Способи та методи підвищення мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі.....	68
3.2. Розробка та обґрунтування пропозицій по удосконаленню системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу.....	73
3.3. Визначення ефективності впровадження нової концепції мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу.....	80
Висновки до розділу 3.....	84
Висновки.....	85
Список використаних джерел та літератури.....	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки, яка вимагає високої якості обслуговування та інноваційних підходів до управління. Одним з ключових факторів успішного функціонування підприємств цього сектора є ефективне управління персоналом, зокрема, мотивація та стимулювання працівників.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг, забезпечення високого рівня мотивації персоналу стає критично важливим завданням. Мотивація працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність, якість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність підприємства. Відсутність належної мотивації може призводити до високої плинності кадрів, низької продуктивності праці та зниження якості надаваних послуг.

Стимулювання персоналу, як складова мотиваційного процесу, включає різноманітні матеріальні та нематеріальні методи впливу на працівників з метою підвищення їхньої зацікавленості в результатах своєї праці. Ефективне стимулювання сприяє формуванню лояльності, підвищенню морального духу колективу та забезпечує стабільність кадрового складу.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження сучасних підходів до мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі, що дозволить підвищити ефективність управління підприємствами даної галузі. Особливу увагу в цьому контексті слід приділити вивченню досвіду провідних підприємств, аналізу сучасних тенденцій у мотивації персоналу та розробці рекомендацій щодо вдосконалення існуючих методів стимулювання.

Мотивація і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є одним з ключових аспектів успішного функціонування підприємств цієї галузі. Готельно-ресторанний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції, постійними змінами споживчих вподобань та високими вимогами до якості обслуговування. В таких умовах ефективне управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме від мотивації і задоволеності працівників залежить рівень наданих послуг та задоволення клієнтів.

Проблема мотивації та стимулювання персоналу стає ще більш актуальною в контексті сучасних економічних умов, які вимагають від підприємств гнучкості, інноваційного підходу та високої продуктивності праці. Успішне функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу багато в чому залежить від здатності керівництва створювати мотиваційне середовище, яке стимулює працівників до досягнення високих результатів і забезпечує їх лояльність до компанії.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в необхідності розробки ефективних систем мотивації і стимулювання персоналу, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, забезпечували високий рівень якості обслуговування та створювали сприятливі умови для професійного і особистісного розвитку працівників.

Дослідженням проблем мотивації займалися зарубіжні вчені К. Альдерфер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Е. Толмен, Дж.Б. Уотсон, Х. Хекхаузен, А.Г. Здравомислов, В.П. Рожін, В.А. Ядов, В. Данюк, А. Калина, А. Колот, Г. Куліков, Е. Лібанова, В. Новіков, Н. Павловська, О. Стахів та ін.

Але, незважаючи на це, сьогодні існує потреба у дослідженні, яке б узагальнило, систематизувало існуючі відомості з даної проблеми.

Враховуючи все вищесказане, нами і була обрана тема дипломної роботи:
"Мотивація і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі".

Об'єкт дослідження – Об'єктом дослідження є процеси мотивації та стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі.

Предмет – Предметом дослідження є методи і підходи до мотивації та стимулювання працівників, а також їхній вплив на ефективність роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Мета роботи - Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цих процесів на прикладі конкретного підприємства.

Відповідно до мети були визначені наступні **завдання**:

- 1) Дати загально-теоретичну характеристику мотивації персоналу в науковій літературі;
- 2) зробити аналітичну оцінку ефективності процесу мотивації персоналу на підприємстві;
- 3) розробити комплекс пропозицій по удосконаленню системи мотивації персоналу на підприємстві;
- 4) проаналізувати особливості організації охорони праці на підприємстві.

Для розв'язання поставлених завдань нами були використані такі **методи дослідження**: теоретико-критичний аналіз літератури з теми дослідження; зіставлення, узагальнення і синтезування здобутої інформації тощо.

Робота може бути використана студентами ВНЗ для підготовки до семінарських занять, також може бути використана викладачами для проведення лекції, практик тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 63 найменування. Повний обсяг роботи: 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ

1.1. Поняття мотивації персоналу як інструменту управління якістю праці

Проблема стимулювання персоналу зазвичай є однією з найгостріших у менеджменті організацій. Відповідно до цього, ефективна мотиваційна система є критично важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства та активність його персоналу. У сучасних умовах ринку основним стимулом для працівників є бажання мати стабільний дохід, що гарантується. Це означає, що більшість працівників вибирають роботу з невеликим, але стабільним доходом, ніж роботу з високою, але непередбачуваною оплатою за великими зусиллями. У науковій та практичній літературі існує різноманітні трактування поняття "мотивація персоналу". Деякі автори визначають мотивацію як свідоме прагнення до задоволення потреб і досягнень, інші розглядають мотивацію як фактор, що стимулює діяльність людини, а треті розглядають її як комбінацію надії на успіх і боязні невдачі.

Однак в усіх визначеннях мотивації є спільне - вона спонукає до дії для досягнення певної мети. Розвиток теорії та практики мотивації персоналу пов'язаний з усвідомленням її ролі у розвитку суспільства та максимізації ефективності використання ресурсів. За словами експертів, працівники, які зацікавлені в результаті своєї праці, мають більшу продуктивність, що сприяє швидшому досягненню цілей компанії [19 с. 56].

Такий підхід сприяє підвищенню якості продукції та послуг, задоволенню соціальних та економічних потреб суспільства.

У взаємодії з ринковими умовами, особливу роль у стимулюванні працівників відіграє гарантований дохід, який виступає основним мотивуючим

фактором. Це свідчить про те, що більшість працівників бажають мати стабільний дохід, який не залежить від інтенсивності або якості їхньої праці, натомість, вони віддають перевагу роботі, яка гарантує спокій та стабільність у доходах.

Значення поняття "мотивація персоналу" може змінюватися залежно від автора. Деякі вважають мотивацію свідомим прагненням до задоволення потреб та досягнень, інші трактують її як фактор, що стимулює активність людини, тоді як ще інші розглядають мотивацію як комбінацію надії на успіх і боязні невдачі. Однак, незважаючи на різницю в підходах, загальна ідея полягає в тому, що мотивація приводить людину до дії для досягнення певної мети [23, с. 67].

Розвиток теорії та практики мотивації персоналу пов'язаний з усвідомленням її ролі в розвитку суспільства та максимізації ефективності використання ресурсів. За думкою фахівців, працівники, які зацікавлені в результаті своєї праці, мають більшу продуктивність, що сприяє швидшому досягненню цілей компанії. Такий підхід сприяє підвищенню якості продукції та послуг, а отже, задоволенню соціальних та економічних потреб суспільства.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття “мотивація” в економічних та юридичних словниках

Джерело	Тлумачення поняття
Багієв Н.	Мотивація – процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби
Бізнес-словник	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності
Булатов А.	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання

Кураков Л.	Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації
Малий економічний глоссарій	Мотивація – позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації
Мескон М.	Мотивація – процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
Мочерний С.В.	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Райзберг Б., Лозовский Л.	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонuka економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки
Стародубцева Є.	Мотивація – процес спонуки працівників до активної діяльності, направленої на досягнення цілей організації
Енциклопедія трудового права	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності

У навчальній літературі термін "мотивація" розглядають як достатньо подібний поняття. Згідно з Л.М. Колотом, мотивація описується як сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що спонукають людину до дій, визначають її

поведінку та надають їй конкретного напрямку, орієнтованого на досягнення особистих та організаційних цілей. Інші, зокрема І. Мушкін, розглядають мотивацію як функцію управління, що стимулює працівників до максимально ефективної праці для підприємства та впливає на їхні орієнтації та інтереси. У соціологічному контексті мотивація розглядається як осмислення ситуації, вибір та оцінка моделей поведінки з метою формування мотивів або як стабільна система мотивів, що визначає поведінку суб'єкта. Економічний словник визначає мотивацію як зовнішній або внутрішній стимул, що спонукає економічний суб'єкт до дії для досягнення певних цілей та підтримки інтересу до цієї діяльності. [12, с. 58].

Оглянемо суть терміну "мотивація" з точки зору вітчизняних науковців. Згідно з думкою Уткіна Є. А., мотивація описує стан особистості, який визначає рівень активності та спрямованість особи в конкретній ситуації. Зайцев Г. Г. надає таке визначення мотивації: це потяг до інтенсивної активності особистостей, колективів або груп, пов'язаний із бажанням задовольнити певні потреби. Також цікавий підхід до визначення мотивації як процесу, запропонований російським вченим Сергєєвим А. М., який розглядає мотивацію як процес, що виникає з необхідності і стимулює до дії або активності.

У визначеннях російських дослідників мотив виокремлюється як складний процес, що включає в себе діяльність та спрямованість. За своєю чергою, закордонні вчені Майкл Мескон, Майкл Альберт і Франклін Хедоурі розглядали мотивацію як процес, що спонукає як самого себе, так і інших до активності для досягнення власних або організаційних цілей.

Отже, аналізуючи підходи вітчизняних та закордонних науковців до визначення "мотивація", можна зазначити, що вони, в основному, співпадають у своєму розумінні: мотивація - це функціональні стимули, що впливають на поведінку живих істот. Це може бути зовнішнє спонукання або внутрішня мотивація. Важливо зауважити, що уся поведінка людини є мотивованою.

Стимулювати співробітників - це означає враховувати їхні важливі інтереси та актуальні потреби. Загальний опис процесу мотивації може бути представлений за допомогою таких понять, як потреби, стимули, мотиви та винагороду [37, с. 184].

Поки існує потреба, люди відчують дискомфорт і, відповідно, шукають засоби задоволення цієї потреби. Після того, як потреба задовольнена, вона може зникнути, але це не завжди назавжди. Більшість потреб можуть відновлюватися, змінюючи свою форму виявлення та переходячи на інший рівень ієрархії потреб. Потреби вважаються основним джерелом людської активності, як у практичних, так і у пізнавальних справах. Осмислена та сформульована потреба не завжди призводить до дії (мотиву) для її задоволення.

За словами Патрахіной Т. Н., для цього необхідна конкретна умова - наявність сильного бажання змінити ситуацію, задовольнити потребу на рівні відчуттів. Ця умова вважається головною і визначає напрямок зусиль для забезпечення ресурсів (матеріальних, фінансових, часових) для втілення дій і розвитку можливостей, знань, навичок для задоволення потреб.

Стимул є ключовим елементом управління людськими ресурсами організації, який виступає як зовнішній стимул до діяльності. Саме стимули перетворюють потреби та інтереси в мотиви, тобто в особистісні причини дій, власні інтереси [14, с. 58].

Різноманітні чинники можуть діяти як стимули для людей: це можуть бути різні предмети, вплив інших осіб, обіцянки, зобов'язання або можливості, які вони хотіли б одержати у відповідь на певні дії. Однак мотивація до дій може походити як із зовнішніх джерел (стимулювання), так і внутрішніх побудов (мотивація). Тут важливим джерелом стимуляції вважається мотиваційна структура індивіда, що формується під впливом особистісних факторів, виховання та навчання. Мотиви виникають у людини при зіткненні з проблемою або завданням, наприклад, мотив досягнення чи пізнання. Мотив є тим, що

викликає конкретні дії, викликані особистими потребами, почуттями та переконаннями.

Той самий мотив може виникати залежно від ситуації як зовнішнім впливом, так і внутрішньою мотиваційною структурою. Наприклад, інтерес як мотив може виникати з природної цікавості або в результаті досвіду взаємодії з керівником. Мотив підштовхує людину до дій з метою задоволення потреби. Поведінка людини призводить до певного результату, який піддається оцінці. Людина часто розглядає взаємодію, яка включає в себе роботу, як обмін. Спроби, кількість та якість роботи можуть бути обмінені на значущу для працівника винагороду. Винагороди - це все, що людина вважає цінним для себе. Проте, уявлення про цінність є індивідуальним, тому різні особи можуть оцінювати винагороду по-різному. Дослідники розрізняють два типи винагород: внутрішню та зовнішню [41, с. 67].

Внутрішня винагорода виникає від самої роботи. Це може бути відчуття досягнення результату, змістовності та значимості виконаної роботи, самоповага та можливість спілкування. Зовнішня винагорода надається організацією і включає заробітну плату, просування по службі, символи службового статусу та престижу, похвалу та визнання, а також додаткові виплати. Важливо, щоб винагороди були як моральними, так і матеріальними.

Отже, мотивація людини до дій - це складний процес, який включає у себе ряд етапів, від появи потреби до досягнення мети і задоволення цієї потреби. Мотивація включає в себе потреби, стимули, мотиви та винагороди. Термін "мотивація" часто порівнюють з термінами "мотив", "стимул", "стимулювання", "примус" та "мотивування", і вивчають їхні відмінності та спільні риси для кращого розуміння психологічних процесів. [16, с. 46].

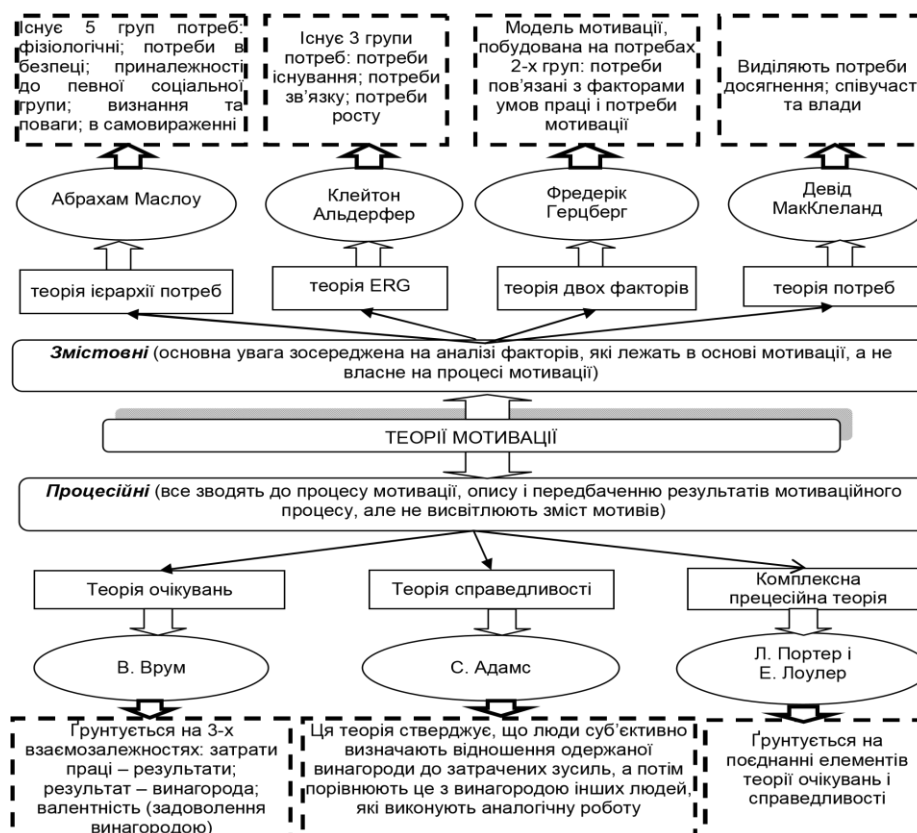


Рис. 1.1. Основні теорії мотивації

Мотивація виявляється як ефективний засіб керування персоналом підприємства, якщо стратегія мотивації ґрунтується на наукових підставах з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства. Практика формування стратегії мотивації повинна базуватися на існуючих теоріях мотивації, які визначають основу для встановлення системи мотивів та стимулів.

Критичний аналіз цього підходу показує, що на підприємствах впроваджується та реалізується мотивація персоналу. Стимулювання, у свою чергу, є більш вузьким поняттям, ніж мотивація, і здійснюється в рамках загальної стратегії мотивації. Так, мотивація, на відміну від стимулювання, характеризується тривалістю і полягає у заохоченні працівників до сумлінної праці, підвищенні її продуктивності та результативності [24, с. 88].

Як стверджує О.В. Крушельницька, "з розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорій мотивації, в основі яких

були різні підходи, що дало можливість умовно поділити їх на дві великі групи: змістовні та процесійні". Змістовні теорії акцентують увагу на потребах людини та їх класифікації, вивчаючи порядок досягнення мети мотивації через систему мотивів на основі встановленої ієрархії потреб. Процесійні теорії, з іншого боку, звертають увагу на поведінку людей, що базується переважно на їх очікуваннях.

Для побудови стратегії мотивації персоналу на підприємстві найбільш адаптовані процесійні теорії, оскільки вони встановлюють зв'язки між потребами людини та діями, спрямованими на задоволення цих потреб. Таким чином, підприємство при виборі та затвердженні стратегії мотивації персоналу обирає інструменти стимулювання, які найбільш відповідають очікуванням працівників. Різні теорії мотивації не суперечать одна одній, а доповнюються, відображаючи різноманітність і нестандартність процесу мотивації та визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї проблеми [32, с. 18].

Характеристика інтелектуальних здібностей і темпераменту, які властиві як біологічній, так і соціальній природі людини, визначає систему цінностей та внутрішні мотиви, що спонукають її до праці. Існують різні підходи до класифікації мотивації, але для бухгалтерського обліку важливо розрізняти внутрішню та зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація полягає у стимулюванні працівника через значущість та зміст роботи. Зовнішня мотивація, натомість, орієнтована на збудження працівника з боку адміністрації підприємства. Єгоркіна Т.О. виділяє адміністративну та економічну мотивацію. Так, адміністративна мотивація зумовлює виконання наказів і команд адміністрації та використовує заохочувальні заходи або санкції за порушення вимог. Економічна мотивація, у свою чергу, базується на економічних стимулах, таких як заробітна плата та участь у розподілі прибутку.

Поділ на моральну, матеріальну та адміністративну мотивацію також має важливе значення. Працівник, перш за все, прагне відчувати свою корисність для

підприємства та отримати визнання співробітників. Бажання отримати відчуття приналежності до чогось значимого стимулює працівника. Мотиваційна структура особистості визначається кількістю активних мотивів, причому гнучкість цієї структури означає, що вона піддається змінам під впливом різних факторів [31 ,с .88].

Гнучкість мотиваційної структури особистості впливає на прогнозування результатів управлінських впливів та може сприяти позитивній зміні мотиваційної структури працівника. Основні складові мотиваційного процесу включають суб'єкти та об'єкти мотивації, а також систему соціальних факторів, що визначають економічну поведінку людей.

Мотиваційний процес можна розглядати як послідовність етапів, починаючи з виникнення потреб, пошуку шляхів їх задоволення, визначення цілей дії, реалізації дії, отримання винагороди та ліквідації потреби. На кожному етапі можливі корекції цілей та зміни мотивації до дії.

Суб'єкти й об'єкти мотивації включають в себе різноманітні аспекти, такі як творчість, мотиви, потреби, стимули, установки, цінності, інтереси й цілі. Зовнішні мотиватори або стимули також впливають на економічну поведінку та включають умови соціально-політичного середовища, фінансову та податкову політику, законодавчо-правові аспекти, житлово-побутові та сімейні умови, духовне середовище, природно-географічні умови тощо.

У процесі мотивації важливими етапами є не лише визначення цілей та їх реалізація, але й отримання винагороди за результати та ліквідація потреби. Кожен етап може впливати на мотиваційну структуру особистості та сприяти її зміні.

Функція мотивації управління пов'язана з тим, як само керівництво та працівники спонукають себе до дії, формуючи мотиваційні фактори для досягнення особистих та організаційних цілей. Ця функція охоплює визначення потреб персоналу та їх задоволення в організації, створення систем винагороди

за виконану роботу, застосування різних форм оплати праці та використання стимулів для ефективної співпраці серед працівників та в межах підприємства загалом.

Мотивація дозволяє керівництву підприємства вирішувати різноманітні завдання, такі як приваблення та утримання найкращих спеціалістів, визнання працівників, які досягли важливих результатів, для подальшого стимулювання їх творчої активності, а також демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці [28 ,с. 47].

Функція мотивації також пов'язана з контролем на різних етапах виконання завдань підлеглими. Попередній контроль, проведений до початку виконання завдання, може включати розроблення чітких норм, стандартів та вимог, а також добір кваліфікованих спеціалістів. Ці заходи надають працівникам чіткі орієнтири та стандарти поведінки, за додержання яких вони можуть отримати винагороду.

1.2. Види та класифікація сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу

Під впливом сучасних теорій мотивації, у провідних компаніях сьогодні сформувалася нова стратегія управління персоналом, яка враховує як традиційні, так і нетрадиційні підходи до впливу на поведінку людей та їхні інтереси.

Після вивчення найпоширеніших методів мотивації праці, можна виділити найбільш ефективні серед них. Матеріальна винагорода, яка включає періодичні (щомісячні, щоквартальні) чи одноразові (річні тощо) грошові або натуральні виплати працівникам за їхню роботу, визначені умовами та показниками на підприємстві, фірмі чи організації. Системи матеріальних стимулів, які ретельно продумані до дрібниць, базуються на комплексному аналізі економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці та особистого життя,

сімейного стану, трудових навичок. Це ефективний механізм поєднання матеріального зацікавлення персоналу та продуктивності їхньої праці.

Щодо компенсацій, це специфічний набір заходів для стимулювання працівників у компанії, особливо в умовах міжнародних призначень. Компанії компенсують реальні та передбачувані витрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (навчання для дітей, святкові заходи, відпустки). Ці компенсації можуть включати оплату житла, транспортні витрати, витрати на навчання дітей, оплату харчування та подібні види підтримки [34, с.67].

Нематеріальне стимулювання включає у себе традиційні методи мотивації персоналу без фінансової компенсації (подяки, винагороди, поштовхи до успіху, можливість нової посади, прискорене продвиження), а також застосування ігор, конкурсів та навчальних програм.

Основна мета нематеріального стимулювання полягає в забезпеченні задоволення соціального статусу працівника у колективі шляхом збереження його поточної роботи або підвищення статусу через отримання більш відповідальних посад, зацікавленість у процесі набуття нових знань, вмінь та практичних навичок, а також зацікавленість у професійному спілкуванні як у межах, так і поза організацією.

Змішане стимулювання, використовуючи поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень, є важливим доповненням до основної системи стимулювання та компенсації. Різноманітні заходи, такі як призи, подарунки, пенсійні та страхові програми, медичне страхування, службові автомобілі та відпочинок, спрямовані на зміцнення відданості працівників та збільшення їхньої робочої активності в майбутньому.

У сучасних умовах, часто саме нетрадиційні підходи до стимулювання праці стають провідними. Методи мотивації праці є потужним інструментом економічного стимулювання, спрямованим на підвищення продуктивності праці.

В Україні, наразі, головним мотивуючим чинником є отримання стабільної заробітної плати, але для провідних світових компаній цей підхід не є основним.

На підставі попередніх досліджень виявлено, що найбільш дієвим стимулом для працівників є справедлива оцінка їхньої роботи. Проте, якщо оцінка затримується або не враховує індивідуальні досягнення, то мотивація працівників поступово зменшується. Щодо матеріальних винагород за видатні досягнення та інші винагороди, їхні розміри повинні бути відомі всім працівникам, щоб підтвердити, що ефективна робота та ініціатива відзначаються керівництвом підприємства.

Хоча грошові заохочення ефективні, обмеження мотивації лише ними не допоможе досягти бажаних результатів для підприємства. Важливо враховувати, що персонал має різні цінності та потреби. Більше того, матеріальні винагороди можуть змінюватися навіть серед людей на однаковій посаді, що часто призводить до невдоволення та негативно впливає на атмосферу в колективі.

Нематеріальна мотивація включає різні аспекти, від самомотивації та взаємної оцінки заслуг колег до створення сприятливого робочого середовища та можливості розвитку у різних напрямках. Ці методи можуть бути застосовані безпосередньо до працівника або реалізовані через різноманітні пільги, такі як соціальний пакет, який включає безкоштовне харчування, медичне страхування, оплату транспорту та інші пільги [23, с. 78].

Згідно з даною концепцією, методи мотивації персоналу можна розділити на економічні та нематеріальні, а також на індивідуальні та групові, в залежності від особливостей та областей застосування. Значення матеріальних стимулів змінюється залежно від рівня забезпечення працівників: вони набувають більшого значення у випадку, коли рівень забезпечення низький, але меншої ваги, якщо забезпечення вище середнього рівня. Матеріальні стимули часто пов'язані з результатами праці окремих працівників, групи або всієї організації. У світовій практиці значне поширення отримала система стимулювання

працівників для досягнення цілей всього підприємства через виплату щорічних премій всьому персоналу. Проте оплата за результатами праці потребує розробки методів її оцінки, що часто супроводжується значними труднощами.

Враховуючи зроблений аналіз, ми запропонували класифікацію, яка широко використовується при застосуванні методів мотивації персоналу підприємства.

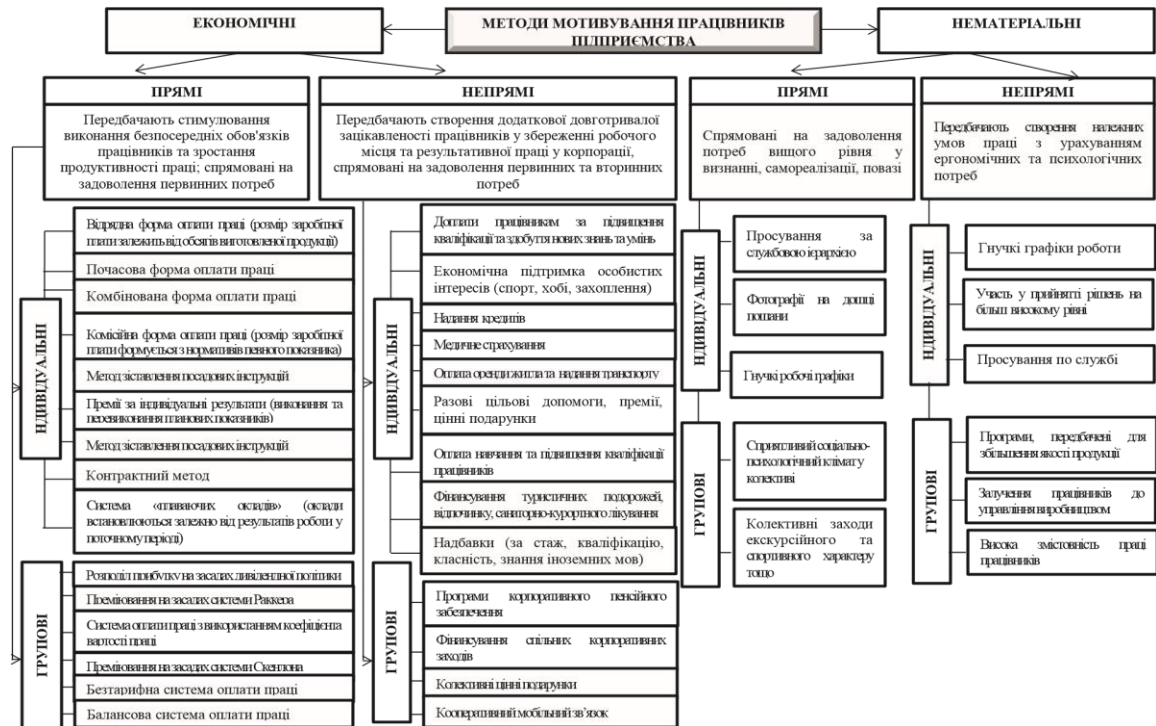


Рис. 1.2. Методи мотивації працівників

Як вже зазначено, гроші є значним стимулом до праці, проте слід пам'ятати, що люди по-різному реагують на них. Гроші становлять лише 40% усієї системи мотивації, і більша частина цієї системи - нематеріальна мотивація. Основна проблема з грошовими заохоченнями полягає в тому, що вони швидко призводять до звикання. Рівень оплати, який колись мотивував працівника, з часом стає звичайним і втрачає свою ефективність.

При визначенні системи мотивації важливо враховувати якісні та кількісні характеристики праці, а також всі обставини, пов'язані з формуванням мотивів

поведінки. Керівництво повинно обрати правильну систему мотивації для кожного працівника, враховуючи його індивідуальні потреби [41, с. 78].

Система мотивації персоналу включає два основних елементи:

1. Компенсаційна система, що включає в себе страхування працівника, оплату праці, оплату за понаднормову роботу, рівнозначну оплати, виплати при непрацездатності та відшкодування у разі втрати робочого місця.
2. Не компенсаційна система, що включає в себе постановку цілей, контроль їх виконання, пропозиції зайняти лідируючі позиції, програми підвищення кваліфікації, заходи для задоволення роботою та заохочення колективу через проведення кооперативів.

Потрібно враховувати, що ця система не передбачає жодних виплат. Існує наступна класифікація мотивації персоналу:

Матеріальна мотивація, яка базується на грошовому стимулюванні та матеріальних благах. Вона може бути застосована до окремих працівників, але не до всієї організації, оскільки не є настільки ефективним методом.

Нематеріальна мотивація, що полягає в визнанні досягнень працівника, покращенні умов праці, підвищенні продуктивності, визнанні від колег та керівництва тощо. Вона може застосовуватися до всього колективу, оскільки сприяє формуванню відносин між працівниками.

Позитивна мотивація, що ґрунтується на застосуванні позитивних стимулів.

Негативна мотивація, яка протилежна позитивній мотивації.

Внутрішня мотивація спрямована на саморозвиток працівника та приносить йому моральне задоволення. Однак персонал може шукати користь, оскільки зовнішні механізми, пов'язані з мотивацією, можуть бути недостатніми для отримання бажаного.

Зовнішня мотивація може впливати на персонал позитивно або негативно і, в кінцевому підсумку, призводить до потрібного результату. Вона має за мету

підтримувати та розвивати внутрішню мотивацію. Одержати це можна лише за умови постійної оцінки та використання спеціальних методів [24, .с 89].

Незважаючи на схожість мотивації та стимулювання персоналу, ці поняття слід відрізнити. Мотивація праці спрямована на стимулювання працівника до ефективної діяльності, тоді як стимулювання полягає в застосуванні зовнішніх впливів для підвищення продуктивності. Таким чином, мотивація стимулює внутрішню бажання працівника, тоді як стимулювання змушує його працювати, навіть якщо бажання відсутнє.

Існують основні способи мотивації персоналу:

1. Оплата праці.
2. Моральне заохочення.
3. Підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст.
4. Розвиток довірчих відносин у колективі.
5. Система пільг (медичне страхування, оплата проїзду та інші додаткові вигоди).

Для будь-якого керівника важливо, щоб його підлеглі працювали з великою ефективністю, тому мотивація персоналу є ключовим аспектом. Оскільки кожен працівник має свої власні мотиви: для одних гроші важливі, для інших - кар'єрний ріст або репутація. Тому керівники часто шукають способи, як привернути увагу підлеглих до роботи.

Проте не кожен керівник володіє необхідним досвідом у розробці мотиваційних програм. Часто для знаходження ефективного підходу до мотивації персоналу потрібно провести багато експериментів.

Тому важливо мати кваліфікований персонал, який вже є гарантією успіху для будь-якої організації. Нерідко нові співробітники починають працювати з великим запалом, але з часом їхня мотивація може зменшуватися. Це свідчить про те, що кожен працівник періодично втрачає мотивацію, що може призвести до зниження ефективності роботи. Керівники, які вміють ефективно мотивувати

персонал, можуть вчасно виявляти зменшення інтересу до роботи та вживати відповідних заходів для запобігання цьому [51, с. 90].

Нагадаємо, що важливо враховувати унікальність кожного співробітника й розуміти, до якого психологічного типу він належить. Для цього корисно вивчити соціоніку, яка ґрунтується на класифікації особистостей та їх міжособистісних взаємодій.

Отже, розробка ефективних стратегій мотивації персоналу в промислових підприємствах, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання працівників, може сприяти підвищенню продуктивності праці та задоволенню економічних і особистісних потреб персоналу.

1.3. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу готельно-ресторанного комплексу

Кадри в готельному бізнесі визначають його успіх, оскільки вони забезпечують безпеку й комфорт гостей, а також створюють атмосферу в закладі. Процес мотивації тісно пов'язаний із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. Зовнішнє середовище включає економічні, правові, політичні та соціокультурні аспекти, тоді як внутрішнє середовище має суттєве значення для мотивації, охоплюючи такі фактори, як розмір компанії, організаційна структура та умови праці. У готельній справі, поділ праці і спеціалізація в мотиваційних зусиллях переважно залежать від розміру підприємства.

У великих готельних компаніях, де працюють сотні людей, функції мотивації передаються лінійним керівникам та службам кадрів. Їхнє завдання - виявлення очікувань працівників та оцінка їхнього рівня задоволення від роботи.

Служби кадрів виконують важливу роль у виявленні порушень у мотивації та у вирішенні проблем, що виникають. У готельному господарстві заохочення

можуть бути матеріальними або нематеріальними, проте базова заробітна плата залишається низькою, особливо у малих готелях.

Таблиця 1.2.

Рівень заробітної плати працівників готельної сфери, грн

Посада	Середня по Україні	м. Київ
Менеджер по бронюванню	15000	17500
Швейцар	9000	14000
Покоївка	9900	11000
Хостес	12500	15000
Адміністратор готелю	10000	12500
Аніматор	9500	20000
Консьєрж	6500	6800

Дані таблиці свідчать про те, що рівень оплати праці коливається в залежності від місця розташування закладу.

Кваліфікаційні вимоги до персоналу готельно-ресторанного комплексу, згідно з ДСТУ 4269:2003, включають, серед іншого, володіння англійською мовою. Багато людей помиляються, вважаючи, що робота офіціанта чи покоївки не потребує особливих знань і досвіду. Некваліфіковане, а отже, неякісне обслуговування може призвести до конфліктів, порушень репутації готелю чи ресторану і, в кінцевому рахунку, до зниження його відвідуваності, загального обсягу продажів та прибутку [21, с. 32].

Матеріальні заохочення мають значний мотиваційний вплив і включають у себе такі елементи, як комісійні, бонуси, премії та чайові. Комісійні можуть стимулювати працівників, які безпосередньо залучені до приваблення клієнтів та збільшення обсягу замовлень. Бонуси є мотивуючим фактором для тих

працівників, які не мають прямого контакту з клієнтами, таких як працівники відділів маркетингу чи адміністрації. Ще одним мотивуючим фактором є премії, які видаються у випадках виникнення надзвичайних ситуацій, наприклад, раптова хвороба гостя чи пожежа.

Чайові, хоча й не є прямими виплатами від роботодавця, можуть бути важливим елементом благополуччя працівників, які залежать від умов, які створює роботодавець, оскільки розмір чайових зазвичай відображає престиж та репутацію готелю.

Інші матеріальні мотиваційні фактори, які не обов'язково пов'язані з фінансовими виплатами, включають поліпшення умов праці (наприклад, якісне освітлення робочих місць, сучасне обладнання), медичне страхування та можливості подорожувати за кордоном.

Важливим фактором у мотивації персоналу є спілкування з керівництвом готелю. Під час цих зустрічей, особливо для тих, хто тільки починає працювати, підтверджується їхня відповідальність за перше і останнє враження від компанії. Ці зустрічі впливають не лише на якість роботи, але й на загальний рівень задоволення співробітників. Це демонструє, що керівництво поважає та цінує своїх працівників. Під час цих зустрічей працівники можуть висловлювати свої думки, робити пропозиції, а також дізнаватися, як діяти у складних ситуаціях, наприклад, під час крадіжки або конфлікту з гостем. Такі спілкування також сприяють обміну досвідом між співробітниками [35, с. 76].

При створенні системи мотивації велика увага має приділятися підготовці заходів, які мотивують персонал до досягнення цілей готельного бізнесу. При виборі конкретних мотиваторів необхідно враховувати потреби працівників, які можна розглядати з професійного та особистісного боку. Професійні потреби визначаються відношенням до конкретної організації та виконанням певних завдань. Вони також пов'язані з особистими потребами, які відображають базові

рівні, визначені Авраамом Маслоу, такі як фізіологічні потреби, потреби в безпеці, відчуття приналежності, поваги та визнання, а також самореалізації.

Фізіологічні потреби в очевидний спосіб пов'язані з роботою, оскільки люди отримують засоби для їхнього задоволення через працю. Необхідність у їжі, воді та відпочинку виникає регулярно і не може бути проігнорована. Робоче місце не лише забезпечує можливість заробляти, але також слугує місцем задоволення фізіологічних потреб. Тому питання соціальних та побутових умов, а також безпеки та гігієни, є дуже важливими. Задоволення цих потреб також включає адаптацію робочих місць до психофізіологічних особливостей та здібностей кожної людини [40 с. 87].

Наступною групою є потреби в безпеці, які особливо активізуються в нових ситуаціях. Перехід на нову роботу може викликати стурбованість у працівника щодо того, як він впорається з новими обов'язками та адаптується до нового соціального середовища. Ці почуття можуть супроводжувати професійні підвищення та організаційні зміни. Нові ситуації можуть викликати невпевненість та іноді навіть страх. У літніх працівників може збільшуватися тривога щодо втрати професійної придатності через погіршення фізичного та розумового стану, а також через зниження рівня професійної кваліфікації.

У піраміді потреб Маслоу наступним етапом є бажання належати, або потреба у соціальній взаємодії. Це відображає соціальну природу людини та її прагнення до позитивних стосунків з іншими. У взаємодії ми відчуваємо товариську, дружбу та кохання. Вступ на професійний шлях відкриває нові можливості для соціальних зв'язків. Працівник стає частиною спільноти та колективу. Маслоу вважає, що особливо молоді люди відчувають сильну потребу в приналежності. Це ускладнює їхнє положення, якщо вони не приймаються або відхиляються групою старших колег. Це розрив між очікуваннями та реальністю часто призводить до частої зміни роботи впродовж року. Тому під час

професійної адаптації важливо створити умови, що сприяють побудові позитивних відносин між новачками та старими членами організації.

Важливість бажання бути поважаним серед оточуючих значно залежить від культурного контексту. У сучасній американській та європейській культурі, яка спрямована на успіх, існує прагнення виділятися та досягати успіху у різних сферах життя. Багато людей працюють для отримання матеріальних благ, і гроші є одним із засобів задоволення різних потреб. Заробітна плата часто розглядається як показник визнання професійних навичок та досягнень на роботі. Бажання збільшити дохід та прагнення демонструвати зовнішні ознаки успіху суттєво впливають на мотивацію до праці. Проте вплив цих факторів може різнитися в залежності від інших чинників, таких як реальність та очікувані можливості зростання заробітної плати або покращення умов праці [23, с. 57].

Використання соціального визнання як засобу мотивації до праці також полягає в створенні привабливих можливостей кар'єрного зростання у межах організації. Це включає інформування про можливості розвитку та умови кар'єрного росту. Такі можливості створюють основу для порівняння індивідуальних успіхів та невдач.

Остання група потреб, яка займає верхню позицію в ієрархії Маслоу, - це самореалізація. Практично у кожної людини є заняття, яке найбільше відповідає її інтересам та потенційним можливостям. Виконуючи ці заняття, людина розвивається. Прагнення до самореалізації є важливим мотиватором. Як правило, працівники, які дуже цінують самореалізацію, виконують свої обов'язки добре, не зв'язуючи їхню діяльність з рівнем заробітної плати. Такі працівники неохоче змінюють свою роботу та виконують завдання, незважаючи на тимчасові труднощі. Для них задоволення від самого процесу роботи є важливішим, ніж кінцевий результат чи зовнішнє визнання. Однією з ключових умов для стимулювання самореалізації працівників є надання їм можливості вільної дії (з

урахуванням потреб та можливостей організації). Потреби працівників готельних підприємств відповідають базовим рівням, ідентифікованим Авраамом Маслоу.

Для керівництва будь-якого підприємства його персонал є головним активом, оскільки саме персонал має потенціал для постійного удосконалення. Мотивація персоналу стає ключовим фактором, який визначає розвиток всього підприємства. Високий рівень мотивації у підлеглих є одним з найбільш цінних аспектів, які оцінюють сучасні керівники для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств [41, с. 67].

Проте слід зазначити, що умови мотивації персоналу на підприємстві в останні роки відчули суттєві зміни: значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, які замінюють адміністративні; управління спрямоване на співпрацю між персоналом та адміністрацією для досягнення поставлених цілей.

В загальному розумінні, мотивація людини до діяльності - це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють людину до активної діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості на досягнення особистих та організаційних цілей. Взаємозв'язок між цими чинниками та діями людини складається з великої кількості взаємодій, що робить реакцію людей на однаковий вплив різним.

Важливо відзначити відмінність між поняттями "мотивація праці" та "мотивація трудової діяльності", де друге має більший охоплюючий характер. Процес праці описується тричленно: сама праця, предмети праці та засоби праці. Проте трудова діяльність виходить за межі цього процесу, включаючи доцільне перетворення світу навколо людини в інтересах спільності, зміни, які включають мету, засоби, результати і сам процес діяльності [31, с. 112].

Все більш очевидним стає, що жодна система управління персоналом не може успішно функціонувати без ефективного стимулювання та мотивації праці. Це важливо, щоб кожен працівник здійснював свої обов'язки якісно і

продуктивно для досягнення конкретних цілей. Розробка ефективних методів мотивації, які забезпечують узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства, стає ключовою завданням кадрового управління.

За словами В. М. Гончарова, ефективний мотиваційний механізм у системі управління персоналом підприємства допоможе вирішити важливу проблему відносно браку кваліфікованих кадрів і підвищить рівень мотивації працівників. Він визначає, що це особливо важливо для тих підрозділів, які забезпечують підприємство кваліфікованими кадрами.

Трудову мотивацію визначають різні чинники, такі як система економічних стимулів, рівень заробітної плати, справедливість розподілу доходів, умови праці, взаємини у колективі, творчий потенціал і цікава робота, а також бажання самовдосконалюватися та приймати ризики.

Важливо відзначити, що грамотно організована система мотивації дозволяє отримати найбільший внесок від кожного працівника. Така система спрямована на створення стимулів та умов, за якими працівники бажають працювати для досягнення поставлених цілей. Недостатня мотивація часто призводить до проблем, таких як низька продуктивність та якість праці, висока текучість кадрів та складнощі у привабленні необхідних спеціалістів.

Негативна мотивація, яка базується на страху та покаранні, може обмежувати розвиток підприємства. Це може призводити до втрати бажання працювати у даній організації та страху перед відповідальністю за рішення, що обмежує можливості розвитку підприємства.

Негативна мотивація виявляється більш дієва, якщо її вживати безпосередньо після небажаних дій працівника. Чим пізніше застосовуються негативні заходи, тим менший вони мають вплив на поведінку працівника. При вмілому застосуванні негативної мотивації, яка має справедливий характер і адекватно дозується до конкретної ситуації, можна досягти змін у трудовій поведінці персоналу у кращому напрямку. Варто звернути увагу на те, що

найменш ефективним методом мотивації є повна безвідповідальність керівника за виконання та результати роботи, оскільки в такому випадку працівник втрачає інтерес до своєї діяльності.

Отже, ефективність мотиваційних заходів в організації може бути досягнута за допомогою максимізації рівня організації роботи та управління, а також заохочення персоналу до саморозвитку для подальшого професійного зростання [23, с. 67].

Для справедливої оцінки роботи за кількістю і якістю потрібно мати різні засоби стимулювання факторів продуктивної праці, таких як кваліфікація робітника, складність роботи та внесок у кінцевий результат. Для цього використовуються різні види стимулів, такі як виплати за якість роботи, преміальні виплати, надбавки за інтенсивність та високі результати, виплати за виконання особливо важливих та термінових робіт, винагороди за стаж безперервної роботи, надбавки за напруженість та особливі умови праці.

Здатність керівника до правильного управління полягає в тому, щоб з усіх видів стимулів створити таку систему оплати праці, яка сприяє досягненню цілей організації та зацікавлення всіх працівників.

Для підвищення прибутковості підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може призвести до:

- підвищення продуктивності працівників;
- швидкого досягнення цілей підприємства;
- зв'язку результатів роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорості системи заохочення;
- зменшення текучості кадрів;
- поліпшення психологічного клімату;
- покращення командної співпраці.

На сучасних підприємствах запропоновано впровадження вдосконаленої системи мотивації з метою підвищення загальної ефективності його функціонування. Крім фінансових заохочень, належне значення має і впровадження, а на деяких підприємствах поліпшення нематеріальних стимулів, оскільки працівники цінують корпоративні заходи, спортивні змагання, та культурно-розважальні заходи, а також широке визнання їх заслуг. Це сприятиме корпоративній відданості, відповідальності та бажанню працювати з більшою ефективністю.

Для старших працівників, особливо, важливе забезпечення не лише поточного комфорту, але й стабільного майбутнього. Тому соціальна підтримка є необхідною. Молоді працівники, з іншого боку, цінують можливості для отримання нових знань та перспективи професійного зростання [42, с. 78].

Існує безліч різних способів нематеріальної мотивації працівників, таких як компенсація витрат на семінари, професійну літературу та інше. Однак, навіть просте слово подяки часто виявляється найбільш ефективним засобом мотивації. Визнання внеску працівників у справу й подяка їм можуть стати джерелом значного ефекту без значних витрат. Відсутність подяки може позначитися на ініціативності співробітників.

Витрати на нематеріальну мотивацію часто менше, ніж на інші види витрат на персонал. Нематеріальні стимули доповнюють матеріальні, але не можуть їх повністю замінити. З урахуванням потреб працівників можна досягти високого рівня продуктивності, який компенсує всі витрати.

Мета впровадження запропонованих рекомендацій полягає у наступному:

- Підвищення задоволення співробітників через якісний відпочинок.
- Стимулювання співробітників до комунікації та співпраці шляхом розвитку командної роботи та залучення до процесу вирішення спільних завдань.

- Збільшення бажання співробітників до росту, саморозвитку і самовираження через полегшений доступ до освіти, кар'єрного зростання та досягнення високих результатів роботи.

- Зміцнення сплотування колективу.

- Підвищення привабливості роботи для співробітників та сприяння досягненню загальнокорпоративних цілей [23 ,с .56].

- Розвиток кадрового потенціалу.

Настроєний механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на ефективність праці, що, в свою чергу, відобразиться на всіх процесах та результатах підприємства, сприяючи збільшенню його прибутковості.

Відсутність чіткого розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації не зменшує, а, навпаки, підкреслює значення їх аналізу. Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини за допомогою мотивуючих факторів, то теоретично цей процес можна розділити на шість стадій, які послідовно настають одна за одною:

- Стадія 1: Поява потреби, коли людина відчуває нестачу чогось і виявляє бажання цю нестачу задовольнити.

- Стадія 2: Реакція на потребу, коли людина виявляє певну активність для задоволення потреби, включаючи різні способи її задоволення.

- Стадія 3: Формування конкретних бажань та цілей для задоволення потреби.

- Стадія 4: Зусилля для досягнення цілей, пов'язаних із задоволенням потреби.

- Стадія 5: Отримання результатів, які можуть або не можуть відповідати очікуваному, що впливає на мотивацію людини.

- Стадія 6: Задоволення потреби, після чого людина може перейти до нової потреби або продовжити пошуки засобів задоволення потреби.

Мотивація працівників має бути розглянута як частина загальної корпоративної культури підприємства і повинна бути реалізована комплексно та системно. Це не просто окрема функція управління, а важлива складова, яка впливає на ефективність трудової діяльності. Проте, взаємозв'язок між мотивацією та кінцевими результатами роботи досить складний і неоднозначний. Наприклад, іноді людина, яка має великий інтерес до досягнення високих результатів, може отримати гірші результати, ніж менш мотивований колега. Це пояснюється тим, що на результати роботи впливає багато факторів, таких як кваліфікація працівника, його навички, розуміння завдань і зовнішнє середовище.

Ця складність створює проблему для керівництва: як оцінювати та винагороджувати працівників? Якщо винагорода залежить тільки від результатів, це може викликати демотивацію у працівників, які, хоча й отримали менші результати, проте проявили ретельність і зусилля. Інша проблема виникає, коли винагорода надається тільки за "добрі наміри", не враховуючи реальних результатів роботи, що може бути несправедливим по відношенню до інших працівників [23, с. 77].

Помилкою під час розроблення системи мотивації є розроблення її на довгострокову перспективу. У такому випадку вона може перетворитися на систему заохочень, яка стимулює за досягнені результати, тоді як система мотивації має стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей, подолання труднощів. Тому важливо періодично переглядати систему мотивації.

На основі вивчення теоретичних підґрунтів та актуальних тенденцій у мотивації праці, важливо відзначити, що, незважаючи на інноваційні ідеї, передові технології та сприятливі зовнішньоекономічні умови, без належної мотивації персоналу на підприємстві досягти високої продуктивності практично неможливо.

Висновки до розділу 1.

Таким чином, поняття мотивації персоналу як інструменту управління якістю праці є важливим аспектом, що визначає ефективність роботи організації. Мотивація сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості виконуваних завдань та загальному зростанню задоволеності працівників.

Сучасні методи мотивації та стимулювання персоналу можна класифікувати за різними критеріями, такими як матеріальні та нематеріальні стимули, внутрішня та зовнішня мотивація, короткострокові та довгострокові заходи. Кожен з методів має свої переваги та недоліки, і їх правильне застосування вимагає глибокого розуміння потреб і очікувань працівників, а також специфіки діяльності організації.

Мотивація є головним чинником підвищення ефективності праці персоналу, оскільки вона сприяє більшій залученості та відданості працівників своїй роботі. Важливість мотивації полягає в тому, що вона не тільки покращує результати діяльності організації, але й створює сприятливий психологічний клімат, що сприяє творчому підходу до вирішення завдань та інноваціям.

Таким чином, успішне управління мотивацією та стимулюванням персоналу є ключовим елементом стратегії будь-якої організації, що прагне досягти високих результатів. Використання різноманітних методів та підходів до мотивації дозволяє створити умови для максимальної реалізації потенціалу кожного працівника, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність та конкурентоспроможність організації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу

Готельний комплекс «Глобус» знаходиться у бізнесовій частині міста Тернопіль, що розташована в 5 хвилинах їзди від Тернопільського озера. У цьому готелі є 51 комфортабельний номер різних категорій, від стандартних до VIP-люксів. Усі номери оснащені кондиціонерами, кабельним телебаченням, безкоштовним Wi-Fi та телефоном. Гостям також надається безкоштовна автомийка та парковка.

Готельний комплекс «Глобус» пропонує не лише розміщення, а й послуги ресторану, а також розважальні заходи, організацію вільного часу та кейтерингове обслуговування. Під час реєстрації підприємницької діяльності, включаючи надання послуг розміщення, вибирається відповідний КВЕД. Основною метою діяльності підприємства є надання обслуговування місцевим мешканцям та гостям міста [44, с. 86].

«Готельний комплекс «Глобус» було зареєстровано як Товариство з обмеженою відповідальністю 21 березня 2019 року. Власником комплексу є Борис Борисович Попадін з 2006 року, коли він перейшов зі статусу ФОП.

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності ГК «Глобус»

	КВЕД (підклас)	Назва видів економічної діяльності
--	-------------------	------------------------------------

Основний	55.10	Діяльність готелів та подібних засобів тимчасового розміщування
Інші	55.20	Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання
	55.90	Діяльність інших засобів тимчасового розміщування
	82.30	Організування конгресів і торговельних виставок
	96.04	Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
	56.30	Обслуговування напоями

ТОВ "Готельний комплекс «Глобус» розташований за адресою Україна, м. Тернопіль, вул. С. Будного, 18. Це самостійний суб'єкт, який дотримується діючого законодавства країни. У нього є власний баланс, печатка, фірмовий бланк із даними підприємця державною мовою, і воно працює за принципами господарського розрахунку. Готель має категорію - три зірки.

Ресторан готельного комплексу відчинений з 08:00 до 23:00 і пропонує страви європейської та національної кухні. Гості можуть обирати між залом ресторану та терасою, а влітку - також можуть замовити альтанку на території комплексу. Лобі-бар на першому поверсі готелю відчинений цілодобово.

У квітні 2018 року у готельному комплексі був відкритий новий зал, призначений для організації бенкетів на будь-яку подію, таку як весілля, день народження та інші. Також гості можуть розслабитися у спеціально побудованій сауні [20 с. 35].

Там доступні дві фінські сауни, одна з яких розрахована на до 5 відвідувачів, а інша - на до 10. В обох є кімната для відпочинку з басейном з підсвіткою та телевізором.

Для клієнтів є два сучасних конференц-зали, обладнані необхідним сучасним обладнанням для проведення зустрічей, переговорів, конференцій і презентацій.

ТОВ "Готельний комплекс «Глобус» має гнучку політику цін і надає різноманітні послуги щодо проведення конференцій, бізнес-зустрічей різного масштабу, з можливістю до 120 осіб, з будь-якою потрібною схемою розташування.

Однією з переваг готелю є наявність великої, цілодобово охороняється парковки для транспорту перед готелем [13 с. 56].

У готелі ретельно створюються умови, щоб задовольняти вимоги і побажання відвідувачів з вишуканим смаком. Всі номери обладнані системою кондиціонування, супутниковим телебаченням, прямим телефонним зв'язком (міським, міжміським, міжнародним), безкоштовним доступом в Інтернет, міні-баром, сейфом, комфортним робочим столом та кріслами.

На території готелю є відкрита автостоянка з цілодобовою охороною, а власний парк та сам готель освітлюються цілодобово.

Готель має власну систему водопостачання та автономне опалення, що гарантує наявність гарячої води цілодобово. Усі приміщення забезпечені цілодобовою системою кондиціонування повітря. Кожен номер також має внутрішнє радіоповідомлення. Готель забезпечує доступ клієнтів до внутрішнього міського та міжнародного телефонного зв'язку.

Щодо організації послуг, готель "Глобус" має службу бронювання, яка виконує такі функції:

1. Прийом та обробка заявок.
2. Складання необхідної документації, включаючи графіки заїзду (щоденні, тижневі, місячні, щоквартальні, щорічні) та карти руху номерного фонду.

Заявки можна подавати за допомогою телефону, факсу, електронною поштою або через комп'ютерні системи бронювання. Кожна заявка повинна містити докладну інформацію щодо дати та часу заїзду і виїзду, кількості гостей, категорії номера, послуг в номері та харчування, ціни, способу оплати, особливих побажань тощо.

Готель "Глобус" розглядає наступні стратегії для зменшення збитків від неявки клієнтів, що здійснили бронювання [29, с. 61]:

1. Неявка гостей вважається додатковими витратами, що враховуються при формуванні цінової політики.
2. При бронюванні вимагається передоплата або інформація про кредитну картку.
3. Застосовується "подвійне бронювання", коли заброньовують місця надмірно (на 5-15%).

Система "подвійного бронювання" повинна бути ретельно продумана й чітко регулюватися. Невиконання зобов'язань по бронюванню може призвести до втрати клієнтів, чия бронь не була виконана, і розриву ділових зв'язків з туристичними компаніями.

Служба обслуговування має вирішальне значення для готелю, оскільки персонал цієї служби безпосередньо взаємодіє з клієнтами та виконує всі функції, пов'язані з їх обслуговуванням [6, с. 45].

Менеджер служби обслуговування керує швейцарськими, коридорними, піднощиками багажу, консьєржами, ліфтерами, водіями тощо.

Оскільки перше враження про готель має велике значення для клієнтів, персонал служби обслуговування несе велику відповідальність. Швейцари, які зазвичай першими зустрічають гостей біля входу, повинні привітати їх і допомогти вийти з машини, а також мати інформацію про готельні послуги та події. Коридорні супроводжують гостей до номерів та допомагають з багажем, вони також повинні розповісти про доступні послуги у готелі. Після виїзду гостя

коридорний перевіряє, чи все працює належним чином у номері і щасливо прощається з ним 19, с. 52].

Консьєржі готелю "Глобус" забезпечують широкий спектр важливих послуг для гостей. Серед найтипівіших послуг, що надаються консьєржами, можна виділити:

- придбання та доставку театральних квитків;
- замовлення столиків у ресторанах міста;
- бронювання та доставку квитків на авіаційні, залізничні та автобусні рейси, а також надання інформації про роботу різних видів транспорту;
- резервування місць у перукарні, косметичному салоні та на прийомі до лікаря;
- інформування про місцеві визначні місця, роботу музеїв, виставок та магазинів;
- надання допомоги в екстрених ситуаціях, таких як медичні або юридичні консультації;
- виконання особистих доручень клієнтів, таких як покупки чи отримання візи.

Для успішного виконання цих послуг консьєржам необхідно володіти глибоким знанням про життя готелю взагалі та його окремих служб, володіти кількома іноземними мовами, бути комунікабельними та проявляти дипломатичний такт у будь-яких ситуаціях [23, с. 80].

Служба прийому часто називається "серцем" або "нервовим центром" готелю, оскільки саме з нею гість контактує найчастіше. Сюди він звертається за інформацією та послугами під час перебування в готелі. Серед найважливіших функцій служби прийому є вітання гостей та виконання необхідних формальностей при їх розміщенні. Порт'є, який зазвичай стоїть біля входу, є практично першим працівником готелю, з яким контактує гість. Від того, як гостя

вітатимуть і як швидко виконуватимуться формальності, залежить перше враження від готелю в цілому [12, с. 89].

При розміщенні гостей служба прийому повторно погоджує умови попереднього бронювання, перевіряє наявність зручностей, здійснює розрахунки та розподіляє номери. Перед прибуттям гостей служба прийому отримує оброблені заявки від служби бронювання та веде облік вільних місць у готелі.

Негайно після заселення гостей в готель, рахунок відкривається на їхнє ім'я в розрахунковій частині. Зазвичай гості користуються послугами різних служб готелю, пред'являючи свою візитну картку або називаючи номер кімнати. Ці служби передають інформацію про витрати гостей в розрахункову частину, яка включає їх до загального рахунку. Під час виїзду гостей розрахункова частина проводить розрахунок з ними і повідомляє про це всі інші готельні служби.

Одна з головних функцій служби прийому - це ведення бази даних гостей. Після кожного перебування в готелі на кожного гостя заповнюється спеціальна картка, в якій збирається інформація з усіх служб готелю, які мали з гостем контакт. Ця інформація дає персоналу можливість підвищити якість обслуговування при повторному приїзді гостей, передбачити їхні переваги і побажання. Це дуже важлива робота для залучення постійних клієнтів і є додатковою рекламою для готелю. У готелі "Хрещатик" широко використовуються сучасні комп'ютерні програми для зберігання баз даних про гостей.

Найважливішою функцією служби експлуатації номерів є забезпечення необхідного рівня комфорту і санітарно-гігієнічного стану готельних номерів, а також загальних приміщень, таких як холи, фойє, коридори. Ця служба є найбільшою за чисельністю персоналу в готелі, часто на неї припадає до 50% всіх співробітників.

Менеджер очолює службу експлуатації номерів, якому підпорядковані покоївки, чергові, стюарди та інші працівники. Головним завданням покоївок є

прибирання номерів незалежно від їх зайнятості. Прибирання може бути щоденним, після виїзду гостя або загальним. Робота покоївок зазвичай розпочинається з заброньованих номерів, потім переходить до вільних, а потім до зайнятих приміщень. Важливо проводити прибирання, коли гості не перебувають в номері, і отримати їх згоду на прибирання, якщо вони в ньому знаходяться [12, с. 76].

Генеральне прибирання у приміщеннях готелю відбувається раз в 10 днів. У Готелі Глобус працівники, що займаються прибиранням, обслуговують від 16 до 20 номерів щодня з дотриманням встановлених стандартів чистоти. Завдання служби безпеки готелю, такого як Глобус, полягає у забезпеченні безпеки гостей та їхнього майна, що стає важливим фактором для клієнтів під час вибору готелю.

Ресторан розташований на першому поверсі готелю, має вмісткість у 100 місць і два входи: один через приймальню готелю, інший - з вулиці, де розміщена світлова вивіска з назвою ресторану. Цей заклад складається з великого та малого торгових залів, а також кухні, які з'єднані проходом. Оформлення ресторану відбувається в жовто-блакитних тонах, на його стінах розміщені картини сучасних художників. Столи, в основному шестимісцеві, а також кілька чотирьохмісцевих, розміщені вздовж стін і прикриті білими скатертинами, які замінюються при потребі. На столах також можна побачити невеликі вазы зі штучними квітами, а на підлозі, у кутках, розміщені штучні рослини, зокрема, фікуси.

2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу персоналу у готельному комплексі

Основним уривком стратегії керування персоналом є забезпечення високої мотивації працівників, що сприяє досягненню економічних, соціальних та особистих цілей. На жаль, у працівників недостатньо мотивації для ефективної

праці, і вони не проявляють достатню відповідальність у процесі ухвалення та виконання рішень.

Механізм використання мотиваційних ресурсів морських портів України включає у себе наступні аспекти: вдосконалення системи оплати праці за допомогою встановлення різних тарифів для різних категорій працівників в залежності від їх кваліфікації; поліпшення умов оплати праці всередині підприємства; впровадження гнучких форм зайнятості та оплати праці; поліпшення умов колективного договору щодо оплати праці та захисту доходів працівників; раціональна диференціація в оплаті праці на різних посадах та рівнях кваліфікації; прозорість у встановленні бонусів та премій за виробничі результати; надання соціальних пакетів; впровадження заходів для підвищення заробітної плати та зменшення її частки у загальних витратах; захист заробітної плати від інфляції тощо [45, с. 65].

Ефективна система мотивації є ключовим фактором для підвищення продуктивності праці в умовах економічного розвитку. Впровадження ефективної системи мотивації персоналу, включаючи оплату праці, дозволяє значно змінити систему управління організацією, підвищити її ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість.

На останній звітний період загальна кількість працівників у готелі "Глобус" склала 77 осіб. Докладна інформація про кількість персоналу готелю на кінець 2023 року подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Співробітники і їх заробітна плата в готелі Глобус

№	Посада	Кількості, чол.	Середня з/п на місяць, грн.	Графік
1	Директор	1	20000	5/2
2	Адміністратори	4	15000	1сут/3

3	Менеджери	2	15000	5/2
4	Шеф-кухар	1	15000	5/2
5	Кухар	3	12000	5/2
6	Офіціант	8	10000	5/2
7	Бармен	2	18000	5/2
8	Покоївка	34	10000	1сут/3
9	Електрик	1	11000	5/2
10	Прибиральниця	12	10000	2/2
11	Двірник	2	6000	5/2
12	Швейцар	2	9000	5/2
13	Головний маркетолог	1	18000	5/2
14	Маркетолог	1	15000	5/2
15	Бухгалтер	2	17000	5/2
16	Інженер по ТБ	1	14000	5/2
	Усього	77		

Надамо огляд персоналу готелю. В закладі працює 77 постійних працівників, з якими укладені договори на постійній основі. Крім того, є особовий склад, з яким укладені угоди про надання послуг (наприклад, масажисти, піаністи та інші). Дані про структуру персоналу за статевою ознакою представлені на рисунку 2.1: А) За статтю (див. рис. 2.1.): чоловіки - 30%, жінки - 70%.

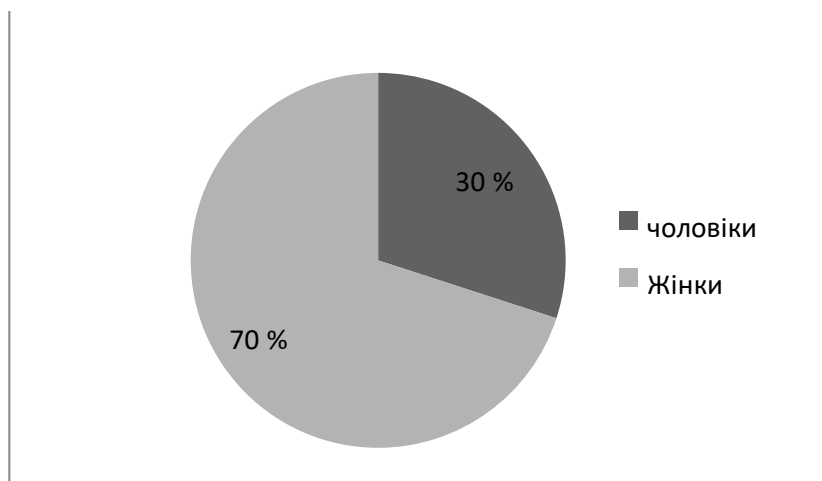


Рис. 2.1. Структура персоналу готелю "Глобус" по статі готелю

В) По освіті (рис. 2.2.):

с вищою освітою - 48%;,

с незакінченим вищою освітою - 37%;, без вищої освіти - 15%.

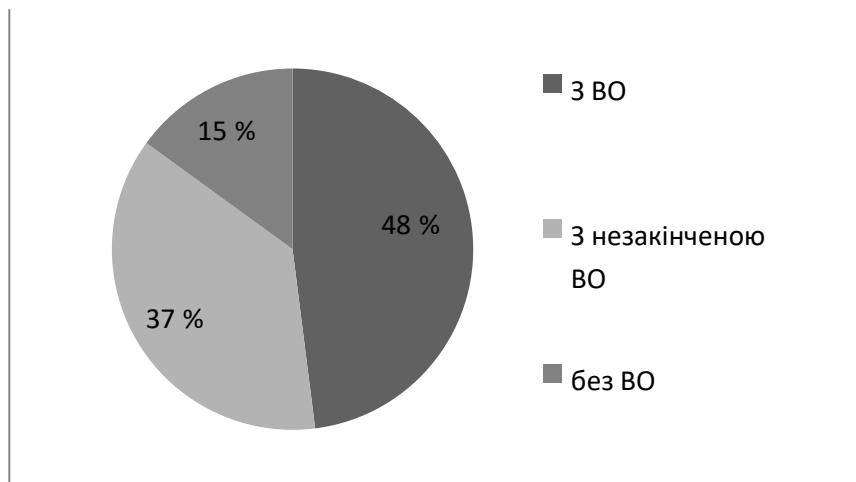


Рис. 2.2. Структура персоналу готелю "Глобус" по освіті

С) за віком (рис. 9):

21-25 років - 14,10%,

26-30 років - 47 %,

31-40 років - 15%,

41-50 років, 15.20% ,

51-60 років - 3.60%

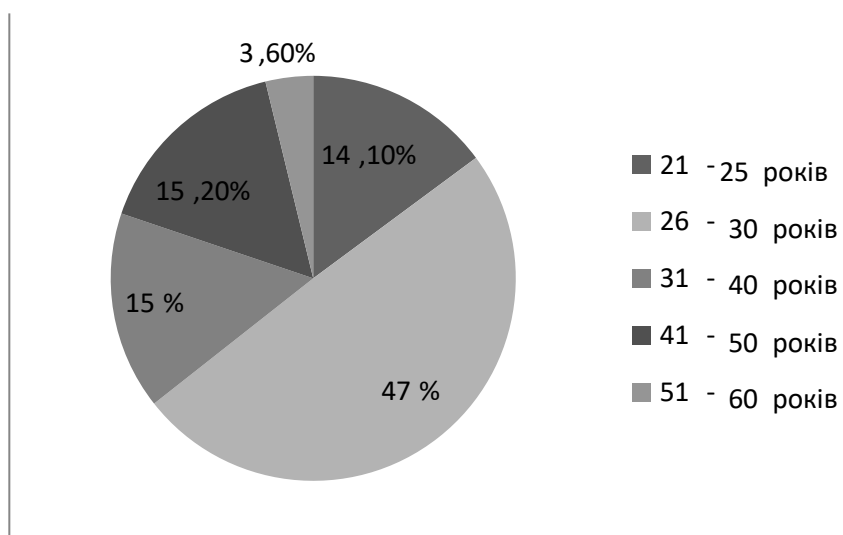


Рис. 2.3. Структура персоналу готелю "Глобус" за віком

Отже, більшість персоналу, що обслуговує готель, є жінками. Готель реалізує стратегію приваблення молодих спеціалістів, яким необхідні вміння та знання іноземних мов. Незважаючи на те, що багато з працівників мають або збираються отримати вищу освіту, їхні професійні інтереси часом не співпадають з вимогами готелю та можуть бути не пов'язані з його діяльністю. Дані про рухи працівників представлені для аналізу у таблиці 2.3. [39 ,с. 61]

Таблиця 2.3.

Дані для аналізу руху персоналу готелю

Показник	2021 р.	2022 р.	2023
Среднесписочная чисельність	76	76	77
На початок	75	76	76
Прийняте протягом року нових працівників	12	12	13
Вибуло працівників	13	12	13
- за власним бажанням	10	9	9

- за порушення дисципліни	3	2	3
Чисельність на кінець періоду	76	76	77
Оборот по прийманню, %	15,8	15,7	16,9
Оборот по вибуттю, %	17,1	15,7	16,9
Плинність кадрів, %	13,2	11,8	11,7
Коефіцієнт сталості кадрів, %	82,9	84,2	83,1

Для дослідження руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку наступних показників:

1. Коефіцієнт обороту по прийманню ($K_{пр}$) = кількість прийнятого на роботу персоналу / середнесписочная чисельність персоналу * 100% (2.1)

$$K_{пр.2021} = 12/76 * 100\% = 15,8\%$$

$$K_{пр.2022} = 12/76 * 100\% = 15,7\%$$

$$K_{пр.2023} = 13/77 * 100\% = 16,9\%$$

2. Коефіцієнт обороту по вибуттю ($K_{в}$) = кількість звільнених із усіх причин / середнесписочная чисельність персоналу * 100% (2.2)

$$K_{в.2021} = 13/76 * 100 = 17,1\%$$

$$K_{в.2022} = 12/76 * 100 = 15,7\%$$

$$K_{в.2023} = 13/77 * 100\% = 16,9\%$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{т}$) = чисельність, що звільнилися за власним бажанням / середнесписочная чисельність персоналу * 100% (2.3)

$$K_{т.2021} = 10/76 * 100\% = 13,2\%$$

$$K_{т.2022} = 9/76 * 100\% = 11,8\%$$

$$K_{т.2023} = 9/77 * 100\% = 11,7\%$$

4. Коефіцієнт сталості кадрів ($K_{пост}$) = (середнесписочная чисельність персоналу - кількість звільнених із усіх причин) /

$$\text{середнесписочная чисельність персоналу} * 100\% \quad (2.4)$$

$$K_{\text{пост.2021}} = (76 - 13) / 76 * 100\% = 82,9\%$$

$$K_{\text{пост.2022}} = (76 - 12) / 76 * 100\% = 84,2\%$$

$$K_{\text{пост.2023}} = (77 - 13) / 77 * 100\% = 83,1\%$$

На підставі аналізу розрахованих показників можна зробити наступні висновки [49, с. 54].

Коефіцієнт текучості кадрів на підприємстві демонструє певний рівень, проте спостерігається його зменшення з 13,2% у 2021 році до 11,7% у 2023 році. Головним чином, відмічається звільнення працівників із числа обслуговуючого персоналу, тоді як склад адміністрації за три роки залишався незмінним.

Коефіцієнт стабільності кадрів виявляє тенденцію до зростання, з 82,9% у 2021 році до 83,1% у 2023 році. Проте, на даному підприємстві цей показник залишається на низькому рівні через високий рівень текучості персоналу.

Одним з основних недоліків управління персоналом у готельному бізнесі є відсутність стабільності для працівників на багатьох підприємствах. Постійний розвиток, структурні зміни, посилення конкуренції та впровадження нових технологій призводять до зниження частки низькокваліфікованої робочої сили. Висока текучість персоналу у готелі "Глобус" пов'язана з неефективною системою мотивації персоналу. Продовжимо аналіз цієї проблеми [35, стор. 86].

Оцінка персоналу була запропонована через загальне оцінювання кожного працівника під час атестації. Оцінка обчислювалася за наступною формулою:

$$C = K_{1,2,3} + P_{1,2,3} + M_{1,2,3} + A_{1,2,3} + B \quad (2.5)$$

де:

C - оцінка співробітника;

ДО - середнє значення балів за 10 параметрами знань (наведені нижче);

P - середнє значення балів за 10 параметрами професійних якостей (наведені нижче);

M - середнє значення балів за 10 параметрами особистісних якостей (наведені нижче);

А - середнє значення оцінок 10 колег, що оцінюють співробітника як людину, з якою вони працюють;

У - оцінка безпосереднього керівника за п'ятибальною шкалою.

З цієї формули стає очевидним, що оцінка безпосереднього керівника має значну вагу, порівняно з оцінкою 10 колег співробітника. Параметри факторів:

1. ДО - "Знання": основні та додаткові, прагнення до самоосвіти, володіння іноземними мовами, комп'ютерні навички, інформаційні технології, активна участь у тренінгах, навченість, уміння поставити завдання, ерудиція;

2. Р - "Професійні якості": комунікабельність, співпрацездатність, робота з клієнтами, вміння слухати, професійний рівень, розв'язання проблем, дотримання стандартів обслуговування, пропагування корпоративної культури та цінностей [35 ,с. 68];

3. М - "Особистісні якості": відкритість, дружелюбність, ініціативність, стресостійкість, уміння висловлювати свої думки, працьовитість, мотивація.

Кожен з параметрів, що оцінюються в особистісних і професійних якостях, а також у факторі "Знання", ранжується за п'ятибальною шкалою, де 5 - найвища оцінка. Потім обчислюється середнє значення за окремими параметрами, яке коливається від 1 до 5. Оцінка колег (10 людей) та її середнє значення визначаються за такою ж схемою, в той час як оцінка безпосереднього керівника є самостійним показником [47, .с 81].

Отже, існують п'ять факторів, позначених у формулі як

ДО (середнє арифметичне),

Р (середнє арифметичне),

М (середнє арифметичне),

А (середнє арифметичне) і В, їх сума визначає цінність співробітника. Максимальна оцінка, яку може отримати співробітник, становить 25 балів, а найнижча - 5.

Оцінювалися всі співробітники, при цьому були виділені наступні категорії:

Співробітники, що відносяться до вищого рівня керівництва.

Керівники підрозділів.

Безпосередні виконавці, такі як фахівці з прибирання кімнат та офіціанти.

Оцінка співробітників 1-ї категорії проводилася за всіма 10 параметрами вище зазначених факторів (знання, особистісні якості та професійні якості). Оцінка співробітників 2-ї категорії визначалася за будь-якими 8 з 10 параметрів, які обирав сам співробітник. Оцінка співробітників 3-ї категорії визначалася за будь-якими 5 з 10 параметрів, причому кожен обирав найкращі.

Оцінка, отримана співробітником під час атестації, використовувалася для визначення ефективності використання певних мотиваційних підходів, які застосовувалися до даного співробітника.

У центрі системи мотивації готелю лежить сукупність потреб, здатностей, професійних та особистісних якостей кожного співробітника. Процедура оцінки та сегментації персоналу має велике значення, оскільки вона є основою успішної мотивації. За допомогою цієї процедури керівництво може зорієнтуватися в ефективних мотиваційних стратегіях. Часто керівники витрачають багато ресурсів на організацію мотиваційних заходів, але отримують незначні результати [51, .с 76].

Поведінка співробітника, що визначається його потребами, є ключем до вибору пріоритетних форм мотивації в готелі. Оцінки, отримані в результаті атестації, слугують вихідними даними для класифікації груп співробітників та визначення специфічних елементів мотиваційної системи підприємства.

Градація співробітників, що базується на універсальному підході до мотивації в готелі загалом, проводилася за допомогою методу "План Сканлона". Його суть полягає в тому, що кожен працівник має власні потреби, які можна

задовольнити лише за допомогою мотиваційної системи, побудованої на основі цих потреб. При цьому враховується відповідність процесів групування співробітників та їх потреб [24, с. 84].

В процесі оцінки персоналу були визначені різні групи співробітників готелю:

- Група А: Це добре мотивовані працівники, які мають відмінні здібності до праці. Ця група отримала оцінку від 25 до 20 балів.
- Група У: Тут мотивація є, але здібностей до праці недостатньо. Співробітники цієї групи отримали оцінку від 19 до 15 балів.
- Група С: Це погано мотивовані співробітники, які не проявляють великих здібностей до праці. Їхні оцінки коливаються від 14 до 10 балів.
- Група D: Це співробітники, які мають повну відсутність мотивації та здібностей до праці. Вони отримали від 9 до 5 балів.

Таким чином, на початковому етапі розробки ефективної системи мотивації у готелі "Глобус" були визначені різні групи співробітників, які виявили мотивацію приблизно однаковою мірою.

У наступному етапі необхідно визначити ті мотиви, які впливають на сприйняття співробітниками своїх завдань у готелі в цілому. Як вже зазначалося в попередньому переліку, немає універсальних мотивів або стимулів, оскільки кожна компанія будує свою мотиваційну стратегію відповідно до своїх можливостей та цілей. Одна фірма може акцентувати на таких якостях працівників, як амбіційність, прагнення до лідерства та самовираження, тоді як інша може наголосити на матеріальних стимулах.

Для готельного бізнесу, так само як і для будь-якого іншого виду соціальних послуг, надзвичайно важливо, щоб персонал відповідав високим стандартам обслуговування та поведінки. Крім того, у цій галузі існує великий рівень конкуренції, тому співробітники повинні мати всі необхідні засоби для успішного спілкування з клієнтами.

У готелі "Глобус" запропоновано виділити наступні категорії мотивів (див. Таблицю 2.4.):

Таблиця 2.4.

Основні категорії мотивів

Номер групи	Позначення групи	Мотиви
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, премії, матеріальні виплати, виплати за результатами роботи
2	Соціальне забезпечення	Пенсійне й медичне страхування, соціальні пільги, оздоровчі заходи, особливі умови праці
3	Моральна винагорода	Грамоти, коштовні подарунки, звання, сувеніри, усне заохочення.
4	Навчання	Тренінги, курси, семінари в рамках фірми й за її межами, адаптація нових співробітників
5	Групова мотивація	Місія, корпоративна культура, приналежність команді, соціально-психологічний клімат, відповідність цілям, одержання інформації
6	Рівень відповідальності	Відповідальність за інших людей, участь у керуванні, самовираження, прояв ініціативи, влада
7	Можливість кар'єри, участь у прийнятті розв'язків	Свободи вибору дій, задоволення власних амбіцій, досягнення більш високого положення в суспільстві.

8	Оцінка праці	Орієнтація на успіх, задоволеність працею, повага
---	--------------	---

Зрозуміло, що різні групи мотивації мають важливе значення для різних категорій співробітників, які мають свої потреби, бажання та очікування, і належать до різних сегментів. Очевидно, що ефективність використання конкретних видів мотивації для певних груп співробітників буде різною.

Таким чином, на етапі вивчення системи мотивації в готелі "Глобус" були визначені групи співробітників, які мали приблизно однаковий рівень мотивації. Потім були ідентифіковані конкретні види мотивації, які впливають на сприйняття співробітниками своїх обов'язків у готелі в цілому. Зрозуміло, що виділені групи мотивації мають різне значення для різних категорій працівників, які мають свої потреби, бажання та очікування, і належать до різних сегментів. Очевидно, що ефективність використання конкретних видів мотивації для певних груп співробітників буде різною [32, с. 55].

У цьому дослідженні запропоновано управлінський інструментарій для визначення того, як маніпулювання окремими аспектами мотивації на роботі (такими як ступінь автономності, соціальні відносини, робоче навантаження і т. д.) впливає на мотивацію персоналу з метою підвищення продуктивності праці. Методологічні засади цього дослідження визначають вплив окремих складових системи мотивації персоналу на продуктивність діяльності підприємства.

Внутрішнє задоволення	Зважене задоволення винагородами	0,786	0,005		
Зовнішнє задоволення	Константа	-0,211	0,110	0,821	0,001
	Зважене задоволення винагородами	1,151	0,010		
Внутрішня мотивація	Константа	0,391	0,045	0,854	0,0001
	Соціальні взаємини	0,271	0,054		
	Внутрішнє задоволення винагородою* Значущість*Зростання потреб	0,362	0,0001		
Зусилля	Константа	-0,0571	0,004	0,884	0,000001
	Загальна мотивація + Задоволення винагородами	0,511	0,006		
Ефективність	Константа	0,015	0,070	0,815	0,0005
	Зусилля	1,011	0,002		

Застосування запропонованих методичних підходів дозволяє оцінити ефективність окремих інструментів управління мотивацією персоналу, дозволяючи контролювати рівень задоволеності робочих умов. Шляхом аналізу

рівнянь регресії можна встановити, як ці інструменти впливають на мотивацію та продуктивність працівників.

Основна значущість і відмінність запропонованої методології полягає у тому, що вона може бути використана як інструмент фінансового управління, що дозволяє впливати на зусилля та ефективність персоналу через зміну нематеріальних мотиваційних механізмів [23, с. 86].

Проблематичним є вибір між так званими позитивними і негативними методами мотивації: з одного боку, це матеріальна винагорода та визнання досягнень працівників, з іншого - система штрафів, усне осудження, адміністративні санкції та догани.

Результати опитування щодо ставлення працівників до штрафів на роботі, проведеного порталом rabota.ua, показали, що 13% учасників опитування підтримують систему штрафів, вважаючи, що це зміцнює дисципліну; 48% вважають штрафи нормальними і намагаються не порушувати правила, щоб не втратити свої гроші; 40% опитаних відчують дискомфорт працювати в таких умовах, що є ризиком для компанії втратити цінних працівників.

Таблиця 2.6

Чинники демотивації працівників, що виникають на підприємстві, та шляхи їх усунення

Демотиватори	Причини виникнення та посилення впливу	Шляхи усунення або зменшення ступеня впливу
Порушення неофіційних домовленостей	Середовище в компанії не задовольняє і перешкоджає реалізації внутрішніх мотивів працівника	Формування реалістичних очікувань під час відбору на вакантну посаду

Ігнорування вмінь та кваліфікації працівника	Кваліфікація працівника вища за необхідну, його навички не реалізуються	Розроблення додаткових завдань, що допоможуть проявити потенціал працівника
Ігнорування та/або відсутність заохочення за прояв ініціативи	Керівництво відмовляється розглядати креативні ідеї та змінювати звичний хід роботи	Прислухатися до пропозицій працівників та пояснювати їх неприйнятність у разі недоцільності
Відсутність почуття єдності з компанією	Працівники не відчують себе частиною колективу	Формування командного духу в колективі
Відсутність особистого та професіонального зростання працівника	Одноманітний рутинний характер і режим роботи. Результат діяльності видно лише через довготривалий період. Відсутнє почуття прогресу в межах компанії	Формувати завдання на короткострокові періоди, довготривалі проекти розбивати на етапи з можливістю отримання видимого проміжного результату
Невизнання досягнень та результатів працівника	Ігноруються та не заохочуються особисті успіхи працівника, працівник не виділяється із загального колективу	Приділення уваги до досягнень, застосування різних форм заохочення, перегляд системи оцінювання результатів праці
Відсутність перспектив розвитку компанії	Відчуття невпевненості та відсутність кар'єрного бачення працівника	Спілкування з працівниками для розвитку почуттів лояльності та довіри до компанії

Відсутність кар'єрного зростання працівника	Наявність жорстких обмежень для зміни статусу працівника, суб'єктивний погляд на переміщення	Зміна статусу працівника за збереження його посади (доручення керівництва певними проектами, напрямками роботи)
Недостатнє інформування працівника	Обмежений доступ до інформації для виконання поставлених завдань	Надання можливості користуватися усією необхідною інформацією
Неефективне керівництво	Відсутність ефективного лідерства керівників або його негативний вплив, відчуття деморалізації	Гнучкий та всебічний підхід до управління командою, вироблення навичок ділового спілкування, вміння викликати впевненість
Відсутність або недосконалість зворотного зв'язку з керівництвом	Відсутність ефективних комунікацій. Наявність недостовірної інформації, поширення чуток	Очищення комунікації в межах компанії
Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	Зниження продуктивності діяльності праці. Розвиток конфліктів, суперечок, протистоянь	Надання працівникам можливості неформального спілкування поза роботою. Підтримка здорового психологічного стану колективу

Страх перед покаранням ніколи не забезпечував бездоганності, оскільки негативно впливає на психіку, що може призвести до втрати працездатності, навіть на фізіологічному рівні. Основним вимогом до використання таких

методів є довіра до персоналу та бажання забезпечити позитивний емоційний стан, уникнувши вичерпного контролю.

Аналізуючи різні мотиваційні чинники, можна виявити проблеми, пов'язані з мотивацією працівників:

1. Останнім часом матеріальна мотивація часто сприймається як несправедлива, особливо для кваліфікованих фахівців, дефіцит яких відчутний на ринку праці. Вони вимагають більше, ніж просто високу зарплату та соціальні вигоди.

2. Деякі компанії мають недостатньо розвинену систему нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік роботи, особливо в умовах великого міста з постійними пробками [44, с. 57].

3. При побудові системи мотивації часто не враховуються індивідуальні пріоритети людей, що можуть відрізнятися залежно від різних факторів, таких як вік, стать, статус тощо.

4. Людські потреби ростуть у геометричній прогресії, тому неможливо їх повністю задовольнити. Крім того, навіть найкраще спроектована система мотивації може втратити свою ефективність з часом.

5. Проблемою також є плинність кадрів, що вимагає від роботодавців не лише залучення, але й утримання персоналу.

6. Стимулювання до праці, яке базується на застарілих підходах, не завжди стимулює досягнення найкращих результатів.

7. У сучасних умовах економічної нестабільності роль матеріальних стимулів стає ще важливішою.

8. Широке поширення неофіційної заробітної плати свідчить про необхідність реформування системи мотивації на ринкових принципах.

9. Недостатня кількість інформації та низький рівень зацікавленості керівників у стимулюванні працівників також ускладнюють впровадження ефективної системи мотивації [34, с. 93].

На основі економічних і соціальних показників сучасного стану країни можна зробити висновок про кризу системи мотивації праці. Не лише факт низької реальної заробітної плати, незважаючи на зростання, відображене в офіційних статистичних даних, свідчить про це, але й зміни ціннісних пріоритетів у сфері мотивації до праці. Таким чином, жодна з існуючих систем мотивації не може бути повністю адаптована до української реальності.

Ці проблеми взаємодіють між собою і породжують інші труднощі, які ускладнюють управління персоналом і призводять до зниження продуктивності праці.

2.3. Проблеми та недоліки моделі та механізму мотивації персоналу готельного комплексу «Глобус»

ТОВ "Готельний комплекс "Глобус" активно сприяє розвитку ефективної комунікаційної культури, в якій ключові цінності - взаємна довіра та спільний дух; підтримує конструктивні ініціативи своїх працівників і створює умови для їх втілення. У компанії ТОВ "Готельний комплекс "Глобус" рішуче відкидають будь-яку форму дискримінації за національним, статевим, віковим, культурним чи будь-якими іншими ознаками.

Для виявлення особливостей механізму та моделі мотивації використовуються різні методики, такі як, наприклад, тестовий комплекс "Структура трудової мотивації", мотиваційний профіль, методика Ф. Херцберга, типологічна модель В.І. Герчікова. Опитування допомагає виявити найбільш та найменш ефективні методи стимулювання. Методика В.І. Герчікова дає змогу отримати вичерпні результати і характеристики, при цьому є зручною для ручної обробки даних опитування. У дослідженні взяли участь 19 осіб [24, с. 89].

Перший блок відображає рівень задоволеності основними потребами, що виражаються як у матеріальних, так і у нематеріальних формах стимулювання.

Результати питань цього блоку та співвідношення відповідей "Так" і "Ні" подані в таблиці 2.7. Високий відсоток відповідей "Ні" показує, що основні потреби працівників, переважно, задовольняються за допомогою матеріальних і психологічних стимулів, тому потрібно звернути увагу на підвищення рівня їх задоволеності.

Таблиця 2.7

Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб (блок 1)

Запитання	ТАК	НІ
1. На інших готельних підприємства рівень заробітної плати і умови роботи порівняно кращі, ніж на нашому підприємстві	15	4
2. Досягнення результатів вимагає істотних моральних і психологічних зусиль	12	7
3. Занадто часто виникає перевантаження в виконуваних обов'язках	15	4
4. Приходиться замислюватися про те, як підвищити рівень заробітної плати	16	3
5. Психологічний комфорт в колективі низький, складно спілкуватися	5	14
6. Чи присутня оплата за разові роботи	12	7
7. Керівництво піклується про умови, в яких працюють люди	16	3
8. Коли колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	17	2
Всього відповідей	108	44

Переважаання відповідей «Так» показує достатню ступінь задоволеності. Для наочності відповіді на питання представимо на рисунку 2.3.

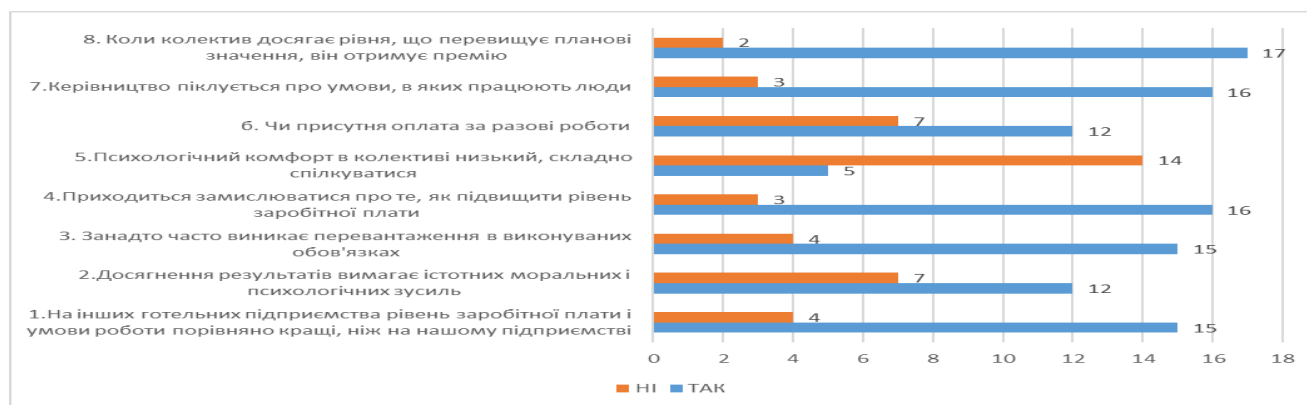


Рисунок 2.5. Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб

Отримані відповіді вказують на те, що загалом кількість позитивних відповідей складає 108, у той час як відповіді "Ні" - 44. Графічне зображення показує, що переважно відповіді "Так", з особливо виразним розривом у питанні 8. Виділяються значні відмінності з перевагою відповідей "Ні" у питаннях 5 і 7.

Аналіз питань першого блоку показує, що рівень матеріальної мотивації є досить високим: працівники отримують зарплату, їм оплачується значна частина позапланових робіт, а також робота поза робочим часом або нормою. Проте, тривожною є ситуація з психологічними навантаженнями, оскільки працюють у напруженому середовищі. Таким чином, матеріальна мотивація виявляється ефективною, але керівництву підприємства слід звернути увагу на підвищення психологічного комфорту [41 ,с. 57].

Другий блок демонструє керівницький аспект та його важливість для працівників організації, виражену в таких характеристиках, як потреба в управлінні та впевненість у збереженні робочого місця. Відповіді "Ні" свідчать про готовність працівника до ризику. Конкретні питання даного блоку та співвідношення відповідей "Так" і "Ні" наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Визначення значущості управління керівників (блок 2)

Запитання	ТАК	НІ
9. Не дуже висока ступінь впевненості на робочому місці	6	13

10. Робітники чітко поінформовані про свою компетенцію в рамках робочого місця	14	5
11. Соціальна політика підприємства не задовольняє	12	7
12. Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації в цілому	7	12
13. Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	6	13
14. Працівники очікують похвали	17	2
15. Працівники повністю проінформовані про соціальну політику організації	14	5
16. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	10	9
Всього відповідей	86	66

Отримані результати анкетування представимо на рисунку 2.6.

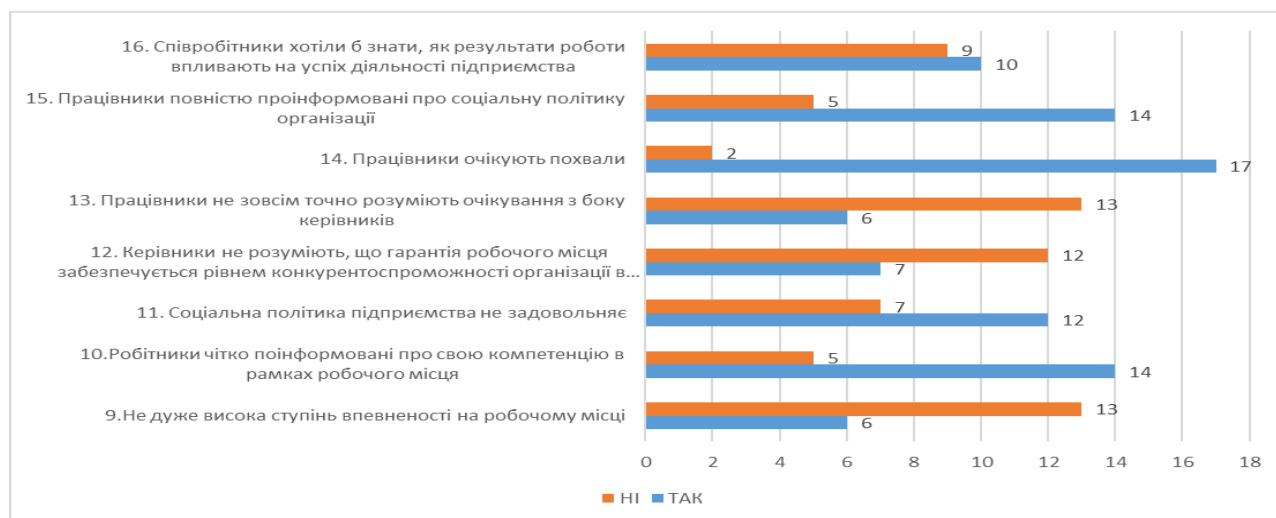


Рисунок 2.6. Значущість управління керівників

Практично в усіх питаннях переважає відповідь "Так", за винятком питань 9, 12 і 13. Загалом отримано 86 позитивних відповідей "Так" і 62 відповіді "Ні", тобто позитивних виборів більше.

Соціальну політику вважають задовільною 7 осіб, а як незадовільну - 12 осіб. Хоча розрив невеликий, він вказує на відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення їм умов роботи, що відповідали б їх очікуванням. Ступінь керівництва в мотивації працівників виражена слабо. Хоча працівники відчують соціальну впевненість на своєму робочому місці, це переважно пов'язано з економічними аспектами діяльності підприємства [23, с. 80].

Таким чином, нематеріальна мотивація проявляється досить слабо. Необхідно забезпечити більшу взаємодію між керівництвом та працівниками.

Третій блок вказує на рівень потреби в спілкуванні всередині колективу. Переважання відповідей "так" показує, що багато працівників не відчують потреби в спілкуванні в колективі, що свідчить про велику кількість індивідуалістів серед них.

Конкретні питання цього блоку та співвідношення відповідей "Так" і "Ні" наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Потреба в спілкуванні (блок 3)

Запитання	ТАК	НІ
17. У колективі, в якому я працюю, дуже мало розмовляють один з одним	12	7
18. Співробітники, в основному, за те, щоб вони частіше збиралися разом після роботи	8	11
19. Мені не подобається нерішучий стиль управління	2	17
20. Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	13	6
21. На роботі ми всі повинні люб'язніше розмовляти один з одним	14	5
22. Результати моєї роботи були б набагато краще, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди і з особистих питань	17	2
23. Керівнику слід дбати про те, щоб ми добре взаємодіяли як колектив	18	1

24. Товариство в нашому колективі слабо виражене	16	3
25. Співробітники радіють, коли їх хвалять	18	1
26. Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	17	2
27. Керівник повинен визнавати співробітників. Він, по перш за все, має більше розмовляти з ними	17	2
Всього відповідей	152	57

Результати дослідження представимо на рис. 2.7.

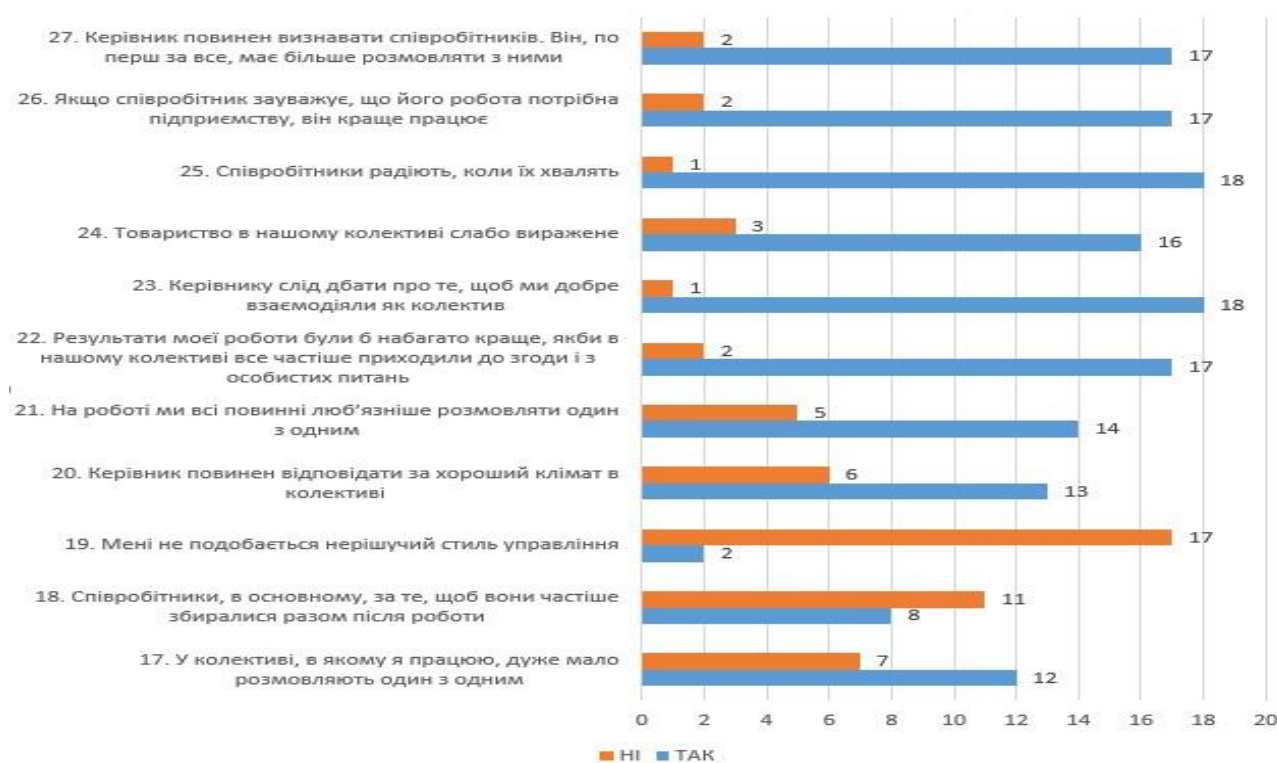


Рисунок 2.7. Потреба в спілкуванні

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Відповіді "Так" складають 152, "Ні" - 57, що практично у три рази більше. Це свідчить про потребу працівників у спілкуванні, не лише у повсякденних розмовах, але й у важливих обговореннях. Особливо це стосується жінок, які

становлять значну частину працівників і мають більш виражену потребу у комунікації, що зумовлено особливостями їхньої ролі в організації [19 ,с. 65].

Виявлена очевидна різниця у питаннях 22-27, а також переважання відповіді "Так" у питанні 17, свідчать про необхідність керівництва створити сприятливе середовище для взаємодії та комунікації працівників. Це відповідає природній потребі людей обговорювати та доходити до загальних рішень.

Отже, внутрішня мотивація на низькому рівні, і керівництво повинно розвивати внутрішні аспекти комунікативної взаємодії, які збільшать зацікавленість працівників у роботі, враховуючи міжособистісні взаємодії.

Четвертий блок дозволяє відображати налаштованість на кар'єрний ріст. Конкретні питання цього блоку та співвідношення відповідей "Так" і "Ні" наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Прагнення до побудови кар'єри (блок 4)

Запитання	ТАК	НІ
28. Співробітники прагнуть зробити кар'єру	16	3
29. Потрібно частіше говорити про те, що результати роботи співробітника оцінені по достоїнству	15	4
30. Суб'єкт господарювання повинен надавати більше можливостей для просування по службі	14	5
31. На підприємстві не вистачає системи стимулювання, яка давала б співробітникам стимул для роботи в якості підвищення	19	0
Всього відповідей	64	12

Результати дослідження наочно зобразимо на рис. 2.8.



Рисунок 2.8. Прагнення до побудови кар'єри

Відповіді чітко демонструють, що майже всі працівники вбачають своє майбутнє в кар'єрному зростанні – це природна потреба кожного спеціаліста у визнанні його професійного розвитку та досягнень. "Так" було відзначено 64 рази, "Ні" – лише 12, що показує значну перевагу. Останнє запитання стосується необхідності стимулювання через підвищення по кар'єрних сходах. Більшість працівників сприймає кар'єрний ріст як пріоритет [28 ,с. 56].

Необхідно розширювати сфери відповідальності та створювати систему, що сприятиме кар'єрному росту. Таким чином, амбіції в кар'єрному плануванні залишаються не задоволеними, і мотивація для задоволення професійних потреб слабо виражена. Необхідно активно залучати працівників до відповідальних завдань та надавати можливості для кар'єрного зростання.

П'ятий блок дозволяє визначити потреби працівників у самореалізації та виявленні їх власних здібностей і можливостей. Чим більше відповідей "Так", тим менш задоволені працівники своєю ситуацією. Конкретні запитання цього блоку та співвідношення відповідей "Так" і "Ні" наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Обробка результатів анкетування

Запитання	ТАК	НІ
32. Я вважаю свою роботу не цікавою	2	17
33. Кожен день я намагаюся виконувати мою роботу на підприємстві найкращим чином	12	7
34. Коли я ввечері йду додому, я пишаюся тим, що зробив	14	5
35. Співробітники відчують себе непотрібними	4	15
36. Багато хто вважає, що навколо занадто багато керуючих	2	17
37. Співробітники не можуть по-справжньому розкрити себе	12	7
38. Робота повинна бути різноманітнішою	10	9
39. При виконанні роботи має надаватися більше свободи	10	9
Всього відповідей	66	86

Результати дослідження наочно зобразимо на рис. 2.9.



Рисунок 2.9. потреби працівників в самореалізації і розкриття власних можливостей і здібностей

Кількість відповідей «Так» складає 66, а «Ні» - 86. Більшість відповідей свідчить, що робота має недостатню регламентацію, а сам процес не чітко керується.

Отже, можна виділити мотиваційні механізми та моделі, які вже застосовуються і працюють відносно добре, або, навпаки, мають низьку ефективність. У ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» присутній механізм матеріального стимулювання працівників, при цьому рівень заробітної плати дозволяє задовольняти поточні потреби і забезпечує стабільність для майбутнього. Незважаючи на це, середня заробітна плата залишається нижчою, ніж на інших підприємствах міста. Працівники висловлюють бажання отримати більше, проте це є властивим економічним відношенням [41, с. 68].

Однак важливо підкреслити, що матеріальна мотивація, яка базується на заробітній платі та інших фінансових стимулах, є лише однією частиною системи мотивації. Нематеріальні мотиваційні аспекти, такі як зацікавленість у роботі, можливості для кар'єрного зростання, комунікаційні навички, також важливі. Результати аналізу свідчать про те, що нематеріальна система мотивації розвинена недостатньо: працівники не бачать можливостей для кар'єрного росту, мають обмежені можливості для професійного розвитку, а комунікаційні здібності залишають бажати кращого, що призводить до складнощів у вирішенні організаційних проблем через недостатню взаємодію.

Висновки до розділу 2.

Таким чином, дослідження особливостей мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі виявило кілька ключових аспектів, що мають важливе значення для підвищення ефективності діяльності цього сектора. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу показала, що успіх функціонування готелів значною мірою залежить від правильно організованої системи управління, в тому числі від ефективної мотивації персоналу.

Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу у готельному комплексі продемонстрував, що використання різноманітних методів мотивації, таких як матеріальні винагороди, кар'єрне зростання, навчання і розвиток, сприяє підвищенню задоволеності працівників і, як наслідок, покращенню якості наданих послуг. Однак, виявлено, що для досягнення найкращих результатів необхідно постійно удосконалювати систему мотивації, враховуючи змінні потреби та очікування персоналу.

Серед проблем та недоліків мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному комплексі були відзначені такі аспекти, як недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників, обмежені можливості для кар'єрного зростання, а також низький рівень комунікації між керівництвом і працівниками. Виявлені проблеми вказують на необхідність розробки більш гнучких і адаптивних підходів до мотивації, що дозволять створити сприятливі умови для професійного розвитку та особистого задоволення працівників.

Таким чином, успішна мотивація і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі потребує комплексного підходу, що включає регулярний аналіз ефективності застосовуваних методів, врахування індивідуальних особливостей працівників та створення можливостей для їхнього розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Способи та методи підвищення мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

Проведене дослідження існуючої системи мотивації у ТОВ "Глобус" виявило, що її модернізація потребує наступних заходів:

1. Складення плану заходів щодо впровадження ефективної системи мотивації, включаючи:

- аналіз ресурсів (часових, фінансових, людських), доступних підприємству для реалізації програми мотивації;
- квартальний аналіз загального рівня задоволеності робітників існуючими умовами праці через анкетування, що враховує особливості підприємства;
- визначення цілей і завдань, які потрібно досягти;
- розроблення стратегії залучення працівників до активної участі;
- розроблення плану заходів для впровадження відповідної системи мотивації.

Оскільки підприємство наразі не має достатніх фінансових ресурсів, першочергово слід визначити заходи з меншими витратами, а також одночасно розробляти довгострокові заходи, які потребують додаткових фінансових вкладень [23, с. 57].

Певні дії, спрямовані на покращення мотивації праці на ТОВ "Глобус", можна вжити та спланувати вже зараз, наприклад:

1. Проведення належних нарад для інформування працівників про стан справ на підприємстві та майбутні плани керівництва. Це сприятиме залученню

працівників до діяльності підприємства. Інформація має бути достовірною та містити конкретні дані про причини низької мотивації.

2. Встановлення конкретних термінів для запланованих заходів та постійне інформування працівників про роботу підприємства, наприклад, через інформаційний стенд.

3. Збільшення співпраці з центром зайнятості для мінімізації дефіциту працівників.

4. Розгляд питання щодо збільшення кількості клієнтів готелю для збільшення фонду заробітної плати та планування чисельності працівників.

5. Перегляд системи оплати праці з метою підвищення стимулюючого впливу, враховуючи тарифну оплату, надбавки, премії та інші виплати.

6. Розроблення системи нематеріального стимулювання, яка враховуватиме потреби працівників.

7. Встановлення ефективних методів двостороннього зв'язку всередині підприємства для забезпечення відчуття працівниками, що їхні думки та пропозиції цінуються.

8. Проведення корпоративних заходів для згуртування колективу, таких як святкування важливих подій, туристичні поїздки тощо.

9. Впровадження системи матеріальних нагород, таких як невеликі подарунки, які символізують важливість працівника для підприємства [9, с. 45].

Керівництву ТОВ "Глобус" слід переглянути своє ставлення до персоналу, зокрема - покращити комунікацію з працівниками. Для підвищення мотивації до праці необхідно дізнатися від підлеглих, чого саме їм би хотілося. Кожного працівника слід розглядати індивідуально. Можна застосовувати такі методи, як проведення спільних заходів, індивідуальні зустрічі, спрямовані на обговорення не лише поточних планів і результатів, а й на розуміння того, що для працівника зараз є найбільш важливим, і що йому дає можливість ефективно працювати, та навпаки, ускладнює роботу чи заважає. Такі розмови, по-перше, нададуть

працівнику усвідомлення того, що його прагнуть почути, і його інтереси є важливим для самого керівництва, і по-друге, це дасть змогу керівництву одержати необхідну важливу інформацію стосовно стану мотивації співробітника.

Дотримання рекомендацій на ТОВ "Глобус" призведе до зниження плинності кадрів та до покращення соціально-психологічної обстановки у колективі.

На відповідні бажання працівників більш сумлінніше виконувати власні обов'язки без сумніву впливають відповідні умови праці: приміщення, в якому проходить весь час роботи, стан місця роботи, робочі інструменти та засоби. Рекомендації для готельного комплексу "Глобус" щодо вдосконалення цього аспекту є наступні:

- заміна робочих комп'ютерів адміністраторів рецепції та бухгалтера на більш сучасніші, що дозволить їм виконувати власні обов'язки без будь-яких пауз, а також дратівливих факторів у вигляді певних затримок роботи програм через слабе програмне забезпечення та зношеність ПК;
- для зони рецепції необхідно придбати клавіатуру з підсвіткою для кращої зручності під час роботи у нічну зміну;
- оновлення робочого телефону працівників ресторану готельного комплексу "Глобус", щоб вони постійно були на зв'язку, а клієнти безперебійно мали відповідну можливість проводити замовлення та бронювання;
- заміна робочого телефону агента із господарської служби на такий, з якого можна не тільки здійснювати дзвінки, а й, наприклад, робити фотографії несправностей для наглядного показу під час передачі завдань завгоспу тощо;
- слідкувати за відповідним рівнем зношування всього інвентарю працівників та своєчасно все оновлювати та ремонтувати [38 ,с .64].

Для реалізації цих рекомендацій необхідні певні витрати, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на поліпшення умов праці у ТОВ «Глобус»

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Ноутбук	19000,00
Комп'ютер	17500,00
Клавіатура з підсвіткою	400,00
Телефон	5500,00
Оновлення інвентарю покоївок	4000,00
Оновлення інвентарю на кухні	6000,00
Всього:	52400,00

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Отже, у 2024 році планується виділити 52400 грн на покращення умов праці в ТОВ "Готельний комплекс "Глобус". Очікується, що впровадження запропонованих заходів принесе економічний ефект у розмірі 72 000 грн. Основні показники ефективності заходів визначаються такими параметрами, як річний економічний ефект (ЕЕ_р), який можна розрахувати за наступною формулою:

$$ЕЕ_r = E_r - Z_k \quad (3.1)$$

де E_r – річна економія від впровадження рекомендацій за рахунок скорочення

та економії умовно-постійних витрат, грн.;

Z_k – одноразові капітальні затрати.

$$ЕЕ_r = 72000 - 52400 = 19600 \text{ грн}$$

Теперішня вартість грошових потоків за 3 роки:

$$TB = \frac{CF_1}{(1+E)^1} + \frac{CF_1}{(1+E)^1} + \dots + \frac{CF_{1n}}{(1+E)^n} \quad (3.2)$$

CF_n позначає чисті грошові потоки протягом періоду t ; E - ставка дисконту (15%), яка складається з трьох складових: відсоткової ставки за позиченими коштами, відсоткової ставки, що враховує ризик проекту, та очікуваного рівня інфляції.

Чиста теперішня вартість проекту (ЧТВ):

$$ЧТВ = ТВ - ПІ \quad (3.3)$$

де $ТВ$ - теперішня вартість грошових потоків за 3 роки, грн.;

$ПІ$ - початкові інвестиції в проект, грн.;

$$ЧТВ = 56243 - 52400 = 3843 \text{ грн.}$$

Якщо Чистий Поточний Вартість (ЧПВ) більше нуля, це свідчить про те, що норма прибутковості проекту перевищує необхідний рівень прибутковості інвестицій (ставку дисконту). Проекти, у яких ЧПВ більше нуля, вважаються прийнятними за цим критерієм. З цих розрахунків видно, що дохідність від впровадження пропозицій перевищує необхідну ставку прибутковості інвестицій. Можна зробити висновок, що за цим критерієм впровадження пропозицій доцільно реалізувати в ТОВ "Готельний комплекс "Глобус". Індекс рентабельності (прибутковості) проекту розраховується за формулою:

$$PI = \frac{56243}{52400} = 1,07$$

Термін окупності (T), який розраховується як відношення початкових інвестицій до щорічних грошових потоків:

$$T = \frac{52400}{19600} = 2,67 \text{ роки}$$

Запропоновані ініціативи недвозначно сприятимуть поліпшенню умов праці та соціально-психологічного середовища в колективі, що в свою чергу сприятиме зростанню прибутковості підприємства та зробить його більш успішним. Важливо зауважити, що вплив схожих заходів має більше відношення до просування підприємства на ринку та формування його іміджу у майбутньому, ніж до безпосередніх технічних аспектів.

Покрім технічних питань, важливо також враховувати психологічний клімат у колективі в цілому. Керівникам час від часу слід знижувати формальність у спілкуванні зі своїми підлеглими, наприклад, проводити час разом під час обідів або кава-пауз [32, с. 57].

Додатково, спілкування у неробочий час за допомогою корпоративних заходів різних типів може мати значний вплив: виїзди на природу, вечірки, поїздки до інших міст, участь у квестах, відвідування семінарів, тренінгів та форумів.

Щодо останнього пункту, навчання персоналу підвищить рівень професіоналізму працівників та, відповідно, якість послуг на підприємстві в цілому. Якщо немає можливості організувати відвідування цих заходів для більшості працівників, можна спробувати провести навчання всередині колективу, наприклад, керівник може відвідати семінар і потім поділитися знаннями зі співробітниками на внутрішньому семінарі на підприємстві.

3.2. Розробка та обґрунтування пропозицій по удосконаленню системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу

Головним аспектом функціонування підприємства є ефективність роботи його колективу. Тому розвиток менеджменту включає в себе інтенсивну увагу до управління персоналом.

Перед впровадженням концепції трудової мотивації персоналу проходять кілька етапів. Перший етап – формування стратегії концепції. На цьому етапі стратегія чітко формулює основні кроки для досягнення цілей і результатів. Стратегія має бути розбита на конкретні ініціативи, в рамках яких визначаються завдання для різних структурних підрозділів. Визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами допомагає економити час і кошти.

Другий етап – визначення ключових факторів результатів діяльності. На цьому етапі виявляються основні чинники, які впливають на якість процесу.

Третій етап – визначення ключових показників ефективності роботи підрозділів та окремих працівників. На цьому етапі обираються заходи для реалізації стратегії. Для визначення найважливіших факторів успіху використовуються ключові кількісні показники. Вони мають стимулювати працівників до відповідних дій. Важливо враховувати можливі проблеми, які можуть виникнути під час впровадження концепції і враховувати їх при розробці основних показників.

Сучасні умови діяльності ставлять перед менеджерами з персоналу нові вимоги, зокрема, потребу у високій інтенсивності роботи, умінні цінувати час і володінні комплексом організаційних та психологічних якостей, щоб забезпечити творчий підхід до роботи [37, с. 60].

Наразі багатьох дослідників, особливо менеджерів та керівників, цікавить тема лояльності як ключового фактора мотивації. Для роботи над науковою статтею автор вибрав публікації вітчизняних науковців, зокрема Л. В. Балабанової, О. В. Сардака, К. Харського, Н. Самоукіної та інших.

В умовах сучасного бізнесу управління лояльністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на фактори, які формують її, з метою зміцнення та подальшого розвитку. Важливою умовою формування лояльності персоналу є взаємна лояльність між працівниками та підприємством.

Згідно з одним з дослідників, лояльність характеризується такими атрибутами: чесність, вірність, відкритість демонстрації лояльності, готовність попереджувати небезпеку, готовність до жертв, гордість за компанію та бажання виконати місію найкращим чином.

Лояльні працівники можуть стати основою лідерства в компанії. У поєднанні з правильним менеджментом, маркетинговою стратегією та якісними продуктами або послугами, вони створюють передумови для успіху. Такі

працівники дбайливо охороняють комерційні секрети фірми та використовують всі ресурси для досягнення максимальних результатів.

Під час розробки системи управління лояльністю персоналу важливо розглянути наступні кроки:

- Створення концепції управління лояльністю персоналу, що визначає основні принципи роботи з персоналом.
- Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та ресурсної системи.
- Визначення проблемних зон підприємства та встановлення пріоритетних напрямів дій для зміни ситуації.
- Встановлення цілей роботи з персоналом, визначення конкретних показників і шляхів досягнення їх працівниками.
- Розроблення комплексу заходів для створення лояльного персоналу, спрямованих на підвищення ефективності і продуктивності праці [34, с. 95].

Процес впровадження заходів забезпечує узгоджену розробку та виконання стратегій підприємства та управління персоналом. Лояльність персоналу можна розглядати як їхню прихильність до роботи, бажання бути частиною компанії, активно внести свій вклад, виявляти зусилля в ім'я організації. Основними факторами лояльності персоналу є досвід роботи, відповідність цінностям, підтримка, організаційна справедливість, ставлення до підприємства та поведінка співробітників, кадрова безпека та ефективність персоналу. Основними компонентами лояльності персоналу є задоволення роботою, залученість та відданість. Під час розробки системи управління лояльністю персоналу підприємства важливо: сформулювати концепцію управління лояльністю персоналу, проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, визначити проблемні аспекти управління персоналом, встановити цілі, розробити набір заходів для формування лояльного персоналу, здійснити їх впровадження та контролювати результати. Управління лояльністю персоналу передбачає

свідомий вплив на фактори, які її визначають, з метою сприяння її розвитку. Для досягнення цілей компанії і підвищення її ефективності важливо розробити ефективну систему управління лояльністю персоналу. Для цього ми вирішуємо такі завдання: 1. Розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації співробітників. 2. Розробка рекомендацій зі зменшення текучості кадрів. Для створення оптимальної системи мотивації персоналу в готелі "Глобус" було використано механізм класифікації груп мотивів та стимулів для різних категорій співробітників. [46, с. 76].

Запропоновано провести класифікацію того, наскільки працівники даної групи сприймають різні мотиваційні фактори, що залежать від їхніх знань, особистих і професійних якостей або від їхніх потреб, очікувань і бажань. Для цього використовується матриця, представлена у таблиці 7, де головними параметрами є групи мотивів, а значення, які визначають рівень сприйняття, будуть виставлені на перетині цих параметрів. Оцінка проводиться за 10-бальною шкалою.

1. Перша група - Матеріальне стимулювання
2. Друга група - Соціальні пільги
3. Третя група - Моральне задоволення
4. Четверта група - Розвиток і навчання
5. П'ята група - Груповий дух
6. Шоста група - Рівень відповідальності та делегування обов'язків
7. Сьома група - Кар'єрні можливості і участь у прийнятті рішень
8. Восьма група - Оцінка професійної діяльності

Таблиця 3.2.

Матриця ступеня сприйняття окремих мотивів

Співробітник	Групи мотивів							
	Гр. 1	Гр. 2	Гр. 3	Гр. 4	Гр. 5	Гр.6	Гр. 7	Гр. 8

1	7	8	6	6	9	10	10	8
2	10	9	7	5	9	5	9	8
3	6	8	7	7	9	10	9	8
4	9	9	3	7	10	9	9	8
5	8	9	6	5	10	9	8	7
6	7	5	5	6	10	5	7	7
7	10	8	5	6	8	8	7	7
8	8	7	4	6	8	5	4	4
9	9	6	4	5	6	3	4	6
10	9	4	1	4	4	3	3	5
Итого	83	73	48	57	83	67	70	68

У процентному співвідношенні дані групи мотивів:

1. Перша група - 15,1%
2. Друга група - 13,2 %
3. Третя група - 8,7 %
4. Четверта група - 10,4 %
5. П'ята група - 15,1%
6. Шоста група - 12,2 %
7. Сьома група - 12,6 %
8. Восьма група - 12,4 %

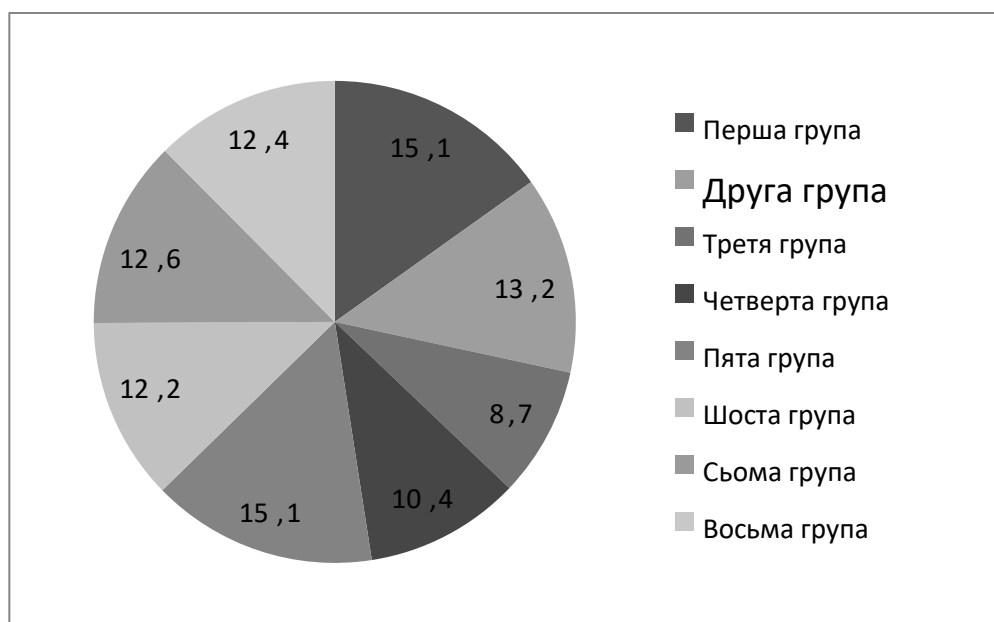


Рис. 3.1. Групи мотивів персоналу готелю "Глобус"

Представлене упорядкування є ідеальним для конкретного готелю, оскільки враховує його особливості та фактори, що впливають на його діяльність загалом і на кожного працівника окремо. Це ранжування пропонує механізм оцінки застосування різних мотиваційних чинників щодо працівників. Слід зазначити, що серед цих груп найбільший відсоток становлять "матеріальна винагорода" і "групова мотивація" (по 15,1% кожна). З цього можна зробити висновок, що більшість співробітників найбільш прихильна до матеріальних та групових мотивів, тому керівництво готелю "Глобус" має покращувати систему мотивації персоналу саме в цих напрямках [28 ,с .52].

Удосконалення системи мотивації в готелі "Глобус" повинно починатися з запропонування нових працівникам заповнити мотиваційну анкету ще при прийнятті на роботу, щоб визначити, які мотиваційні чинники мають найбільший вплив на їхню продуктивність. Також рекомендується випробувати експериментальний метод "Ціннісні орієнтації особистості" (ЦОО).

Ці рекомендації допоможуть більш ефективно організувати систему мотивації з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника. В даний час важливо пропонувати шляхи вдосконалення існуючої системи

мотивації на основі наявної ситуації. Раніше було виявлено, що основні зусилля потрібно спрямовувати на поліпшення системи матеріальної винагороди та розвиток групової мотивації.

Також слід звернути увагу на проблеми, пов'язані з груповою мотивацією та корпоративною культурою, які були виявлені в попередній частині дослідження. При розробці рекомендацій з удосконалення системи мотивації важливо приділяти увагу формуванню "корпоративного духу" в організації. Рекомендації повинні бути ретельно продумані, зокрема враховувати досягнення працівників, які можуть бути винагороджені наприклад підвищенням посади або отриманням диплому про підвищення кваліфікації, і т.д. Важливо, щоб успіхи працівників були визнані, що сприяє спілкуванню, прийняттю рішень та співпраці на основі довіри. Крім того, рекомендації мають сприяти формуванню поваги до організації, де працюють співробітники, та стимулювати їх бажання працювати в ній довго і продуктивно [21, с. 65].

Пропонуємо заходи, які сприятимуть підвищенню культури в готелі "Глобус" та зміцненню внутрішньої мотивації персоналу.

Впровадження чіткого ритуалу прийому нових працівників, включаючи надання буклету про компанію, організацію адаптації та навчання;

Проведення конкурсів професійної майстерності серед персоналу та встановлення спеціальних заохочень для найкращих працівників, можливо, навіть визначення "людини року";

Сприяння кар'єрному зростанню персоналу через навчання та стажування;

Розширення асортименту рекламних матеріалів і корпоративних подарунків для співробітників;

Введення ритуалів відзначення днів народжень та організація корпоративних відпусток;

Створення фотоальбому для зафіксування подій в організації;

Регулярне інформування персоналу про досягнення компанії та публічні виступи керівництва;

Розробка системи для збору та врахування пропозицій та побажань співробітників, включаючи чіткі процедури та терміни виконання [34, с. 49].

Ці заходи спрямовані на підтримку сплоченості команди та посилення внутрішньої мотивації з метою перетворення демотивуючих чинників на мотивуючі. Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню задоволеності персоналу готелю "Глобус" від своєї роботи.

У наступній частині економічного аспекту дипломної роботи буде проведена спроба оцінити ефективність впровадження пропозицій з удосконалення системи мотивації в готелі "Глобус".

3.3. Визначення ефективності впровадження нової концепції мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу

Під час аналізу мотивації кращих працівників виявлено, що основні стимули для них є матеріальні винагороди та групові мотиви. З цим у розробці наступних рекомендацій враховується:

1. Рекомендації, спрямовані на матеріальну мотивацію, а саме на створення положення про преміювання.
2. Рекомендації, спрямовані на підсилення нематеріальної мотивації, зокрема на встановлення чіткого процесу прийому нових працівників до "Глобус".

Вартість цих рекомендацій потрібно оцінити.

На розробку положення про преміювання одноразово витрачається 1 000 грн. на оплату працівника за витрачений час. Щорічно на премії буде виділятися 104 000 грн. Програма преміювання передбачає одноразові винагороди за високу роботу. Разом: 105 000 грн.

Рекомендації щодо зміцнення нематеріальної мотивації, зокрема створення чіткого процесу прийому нових працівників, коштують компанії 30 000 грн.

Підсумовуючи витрати на розроблені рекомендації, можна зазначити, що загальна сума складатиме 135 000 грн. [30, с. 56].

Далі розглянемо витрати на найм персоналу.

Вартість підбору співробітників розраховується за двома показниками:

1. Прямі витрати (оплата оголошень про вакансії, послуг агенцій, участь в заходах з набору та адаптації нових працівників тощо).
2. Непрямі витрати (оплата робочого часу співробітників, які займаються набором та адаптацією нових працівників; оплата осіб, які підтримують цей процес; витрати на оренду приміщення, комунальні послуги і т.д.).

Адміністратор відповідає за пошук співробітників. Щоб поохочувати співробітника на вакансію, розглянемо кілька етапів:

1. Створення оголошення.
2. Робота з резюме.
3. Проведення співбесіди.
4. Прийняття рішення.

Адміністратор витратив на створення оголошення 2 години робочого часу, на роботу з резюме - 5 годин, на проведення співбесіди - 3 години. Загалом адміністратор витратив 10 годин.

Зразкова кількість робочих годин на місяць (враховуючи 40 годин на тиждень) - 160 годин. Зарплата адміністратора складає 15 000 грн. Усього: $15\,000 : 160 = 93,75$ грн. Таким чином, година роботи адміністратора коштує 93 грн. 75 коп. Можна зробити висновок, що адміністратор витратив 10 годин робочого часу на пошук співробітників, що у грошовому еквіваленті становить $(93,75 * 10 = 937,5$ грн.). Отже, якщо в 2023 році у компанії звільнилося 13 осіб, то $937,5 * 13 = 12\,187,5$ грн. До цієї суми додамо витрати на розміщення оголошень про

вакансії. Одне оголошення обходиться компанії в 1 000 грн., отже, $1\,000 * 13 = 13\,000$ грн. [18, с. 95]

Втрати, пов'язані із необхідністю навчання та перепідготовки нових працівників, розраховуються за формулою:

$$\text{ПО} = N \times 3.$$

де: N - кількість нових працівників, чол.; 3 - витрати на навчання одного нового працівника, у тисячах гривень.

$$\text{ПО} = 13 * 10\,000 = 130\,000 \text{ тис. гривень.}$$

Отже, загальні витрати на навчання співробітників складатимуть 130 000 гривень.

При узагальненні всіх витрат, пов'язаних із персоналом, отримуємо, що $12\,187,5 + 13\,000 + 130\,000 = 155\,187,5$ гривень.

Далі розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів.

Ефект = витрати на персонал - витрати на розроблені заходи.

$$\text{Ефект} = 155\,187,5 - 135\,000 = 20\,187,5 \text{ гривень.}$$

У результаті впровадження запропонованих рекомендацій очікується зменшення плинності персоналу на 3%, з 11,7% до 8,7%.

Отже, впровадження запропонованих рекомендацій призведе до зниження плинності персоналу і, відповідно, збільшення стабільності та продуктивності організації. Такий позитивний ефект вплине на загальний успіх і прибутковість діяльності компанії.

Аналізуючи всі аспекти, пов'язані з управлінням персоналом в готелі "Глобус", можна зробити кілька важливих висновків.

1. Мотивація персоналу відіграє важливу роль у підтриманні продуктивності та стабільності в організації. Наявність як матеріальних, так і нематеріальних стимулів допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників.

2. Розробка ефективних систем мотивації потребує індивідуалізованого підходу, урахувуючи потреби та очікування кожного працівника.

3. Впровадження певних заходів, таких як ритуали прийому нових працівників, організація конкурсів та подій для персоналу, сприятиме зміцненню командного духу та підвищенню морального стану колективу [20 ,с. 85].

4. Ефективність управління персоналом вимірюється не лише економічними показниками, але й рівнем задоволення працівників своєю роботою та ступенем залученості до цілей організації.

Отже, ретельне планування та реалізація стратегій управління персоналом є ключовими факторами для досягнення успіху та стабільності в діяльності готелю "Глобус". Послідовне вдосконалення систем мотивації та уважне врахування потреб персоналу допоможуть зміцнити позиції компанії на ринку та забезпечити її успішний розвиток у майбутньому.

Висновки до розділу 3.

Отже, дослідження шляхів удосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі показало, що ефективна мотивація працівників є ключовим фактором для забезпечення високої якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств цього сектора. Способи та методи підвищення мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, серед яких особливе місце займають можливості для кар'єрного зростання, навчання та розвитку, а також створення сприятливого робочого середовища.

Розробка та обґрунтування пропозицій по удосконаленню системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу дозволила визначити конкретні кроки, які можуть бути впроваджені для покращення існуючих практик. Серед таких заходів — запровадження індивідуальних програм розвитку, регулярне проведення тренінгів і семінарів, удосконалення системи матеріального заохочення, а також підвищення рівня внутрішньої комунікації та участі працівників у прийнятті рішень.

Визначення ефективності впровадження нової концепції мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу показало, що запропоновані заходи мають значний позитивний вплив на продуктивність та задоволеність працівників.

Таким чином, удосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі вимагає комплексного підходу, що враховує як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі організації. Запровадження нових методів мотивації та стимулювання сприятиме створенню ефективної та згуртованої команди, що забезпечить стабільний розвиток і успіх готельно-ресторанного комплексу в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

Таким чином, мотивація персоналу – це внутрішній процес, який спонукає працівників до дії, спрямованої на досягнення певних цілей. Вона включає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на поведінку працівника. Стимулювання персоналу, в свою чергу, є системою заходів, спрямованих на підтримку та підвищення мотивації працівників за допомогою матеріальних і нематеріальних винагород.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що мотивація і стимулювання персоналу є критичними компонентами ефективного управління в готельно-ресторанному бізнесі. Висока конкуренція, зростаючі вимоги клієнтів до якості обслуговування та необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємств вимагають від керівників постійного вдосконалення мотиваційних систем.

Аналіз теоретичних аспектів мотивації і стимулювання показав, що сучасні підходи включають не тільки матеріальні стимули, такі як заробітна плата, бонуси та премії, але й нематеріальні фактори, як-от визнання, професійний розвиток, можливості кар'єрного росту та поліпшення умов праці. Дослідження підтвердили, що успішні підприємства готельно-ресторанного бізнесу активно використовують комплексні мотиваційні програми, що враховують індивідуальні потреби працівників.

Практичний аналіз на прикладі конкретного підприємства виявив, що застосування лише матеріальних стимулів не забезпечує довготривалу мотивацію персоналу. Важливим є створення позитивного робочого середовища, яке сприяє професійному та особистісному зростанню співробітників. Опитування персоналу та керівництва підприємства показало, що найефективнішими є ті системи мотивації, які поєднують матеріальні та

нематеріальні стимули, враховують індивідуальні особливості та потреби працівників.

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто загально-теоретичні аспекти мотивації та стимулювання персоналу. Мотивація персоналу визначена як ключовий інструмент управління якістю праці, що дозволяє досягати високих результатів через формування внутрішніх стимулів до роботи. Розглянуті різні види та класифікації сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу, серед яких виділено матеріальні, нематеріальні, індивідуальні та групові підходи. Було встановлено, що мотивація є головним чинником підвищення ефективності праці персоналу, оскільки сприяє залученню працівників до процесу досягнення корпоративних цілей. Висновки до розділу 1 підтверджують важливість комплексного підходу до мотивації, який поєднує різноманітні методи та враховує специфіку підприємства.

Другий розділ присвячений дослідженню особливостей мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі на прикладі конкретного готельно-ресторанного комплексу. Було проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, що дозволило виявити основні фактори, які впливають на мотивацію працівників. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу показав, що існуючі методи потребують вдосконалення для підвищення їхньої ефективності. Було ідентифіковано основні проблеми та недоліки, зокрема недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників та відсутність системного підходу до мотивації. Висновки до розділу 2 вказують на необхідність розробки нових підходів до мотивації, які б відповідали сучасним вимогам та потребам працівників.

У третьому розділі були розроблені способи та методи підвищення мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Запропоновано нові підходи до мотивації, що включають вдосконалення матеріальних та нематеріальних стимулів, а також розвиток системи

професійного та особистісного зростання працівників. Розроблені та обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу спрямовані на підвищення ефективності управління та залучення персоналу до процесу досягнення цілей підприємства. Визначення ефективності впровадження нової концепції мотивації показало, що запропоновані заходи сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та поліпшенню якості обслуговування клієнтів.

Отже, дослідження підтвердило важливість і актуальність впровадження ефективних систем мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Розроблені рекомендації можуть бути використані для вдосконалення мотиваційних стратегій на підприємствах даної галузі, що забезпечить їхню конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу включають впровадження гнучких схем оплати праці, розвиток системи нематеріальних винагород, таких як визнання досягнень, проведення тренінгів і семінарів, а також забезпечення комфортних умов праці. Важливою складовою ефективної мотиваційної системи є регулярна оцінка результатів діяльності персоналу та коригування мотиваційних заходів відповідно до змін в потребах працівників та умовах ринку.

Загалом, впровадження комплексної системи мотивації та стимулювання персоналу дозволить підприємствам готельно-ресторанного бізнесу підвищити рівень задоволеності працівників, знизити плинність кадрів, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Результати даного дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження ефективних мотиваційних стратегій на підприємствах даної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
2. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації /О.Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010. – № 14. – С.55-57.
3. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
4. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 10. С. 166–171.
5. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2018. С. 10-27.
6. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. № 7. 2015. С. 46-47.
7. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / В.Б.Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2021. – №12. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
8. Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 778с.
9. Гавриленко А. В. Менеджмент : монографія //А.В. Гавриленко – К., 2010. – 305 с.

- 10.Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник
- 11.Гоголь Г. І. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки / Г. І. Гоголь // Регіональна економіка. – 2010. – № 2. – С. 38–43.
- 12.Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94-97.
- 13.Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С.86-91.
- 14.Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнесінформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.
- 15.Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2018. № 1(47). С. 144 – 147.
- 16.Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
- 17.Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 188–193.
- 18.Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010 – Вип. 20.14. – С. 188-193.

- 19.Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // *Економические науки*. – 2010. – №3. – С. 5-6.
- 20.Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві: Збірник наукових праць за матеріалами Вісника соціально-економічних досліджень / О. Г. Мачтакова. – 2010. – № 40. – С. 99– 107.
- 21.Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка». 2019. Вип. 2(48). С. 191–194.
- 22.Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т.О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.
- 23.Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418-422.
- 24.Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 432 с.
- 25.Завадський Й. Р. Фактори мотивації персоналу в менеджментів / Й. Р. Завадський // *Економіка України*. – 2010. – № 9. – С. 23–29.
- 26.Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // *Економічний вісник університету*. – 2010. – № 2. – С. 204–206.
- 27.Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // *Економічний вісник університету*. – 2010. – № 2. – С. 204-206.
- 28.Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // *Наукові праці НДФІ*. – 2010. – № 5. – С. 34-38.

- 29.Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2018. №3. С. 21-23.
- 30.Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.
- 31.Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167–171.
- 32.Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. Економічний вісник ЗДІА. 2017. Вип. 4(10). С. 62–66.
- 33.Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 80–83.
- 34.Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / Клименко М. П., Філатова О. О. // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81-85.
- 35.Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2018. № 2. С. 192-196.
- 36.Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. Економічний вісник ЗДІА. 2016. Вип. 2. С. 84–91.
- 37.Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська, Р.В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні – 2010. – № 1 (104) . – С.29-33.
- 38.Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2019. 337 с.

- 39.Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу / О. Д. Костюк // Вісник. Серія : економічні науки. – Х., 2013. – С. 168–172.
- 40.Кравченко В. О. Кошелупов І. Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса: ОДЕУ, 2018. 455 с.
- 41.Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2015. 556 с.
- 42.Кузнецова І. О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 4 (49), частина І, 2016. С. 101-104.
- 43.Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников. Киев: ИЭ НАНУ, 2012. С. 37.
- 44.Левчунь, Г.Я. Реформування системи оплати і стимулювання праці [Текст] / Г.Я. Левчунь // Галицький економічний вісник. – 2012, № 1. – С.84–88.
- 45.Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2023. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
- 46.Литвин О. Механізми побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом / О.В. Литвин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. Т. 1. – С. 79–84.
- 47.Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / Вісник Запорізького національного університету – 2010 – № 3(7). – С. 58-61.
- 48.Майборода П. В. Стимулювання персоналу до ефективної роботи. Кадровик. 2015. № 3. С. 51-54.
- 49.Малюта Л., Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій (акценти адміністративно-територіальної

- реформи. Колективна монографія. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій. Тернопіль: ФО – П Шпак В.Б. 2019. С. 217-230.
- 50.Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НМЦ «Укропосвіта», 2016. 268 с.
 - 51.Мельник Л. Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. Н. Волк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка // Вісник СумДУ (Серія «Економіка»). – 2012. – № 4. – С. 55–63.
 - 52.Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
 - 53.Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. Формування ринкової економіки України. 2016. С. 109-113.
 - 54.Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. Економіка і управління. 2016. 3 (71). С. 77–86.
 - 55.Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навчальний посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
 - 56.Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 348 с.
 - 57.Нікіфорова Л. О. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу / Л. О. Нікіфорова, Я. В. Білоконь // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2012. – № 2. – С. 24–31.

- 58.Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 8. С.209-213.
- 59.Рисін И. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі / И. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский – К.: Знання, 2010. – 310 с.
- 60.Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В. В. // Економічний вісник університету, 15/1. – 2010. – № 15/1. – С. 58-62.
- 61.Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Клищенко // Вісник НТУ «ХПІ» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 69 (1042). – С. 83–87.
- 62.Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 6, Т. 2. – С. 178-181.
- 63.Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування: Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки) / О. С. Бакуліна– 2010. – № 11. – С. 69–74.