

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»
Факультет суспільних і прикладних наук
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу»

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Студента (ки) 4 курсу ГРСс-19 групи
Радиш Карини Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Цюцяк А.Л.
старший викладач
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Національна шкала 4
Кількість балів: 84 оцінка ECTS B

Члени комісії

<u>[Підпис]</u> (підпис)	<u>Demchen N. N.</u> (прізвище та ініціали)
<u>[Підпис]</u> (підпис)	<u>Остафійчук С.Г.</u> (прізвище та ініціали)
<u>[Підпис]</u> (підпис)	<u>Майковен О.І.</u> (прізвище та ініціали)
<u>[Підпис]</u> (підпис)	<u>Лопинська С. А.</u> (прізвище та ініціали)
<u>[Підпис]</u> (підпис)	<u>[Підпис]</u> (прізвище та ініціали)

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук

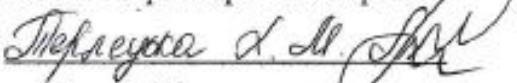
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь: «бакалавр»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи


«08» 02 2023 року

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Радиш Карини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу

Керівник роботи Цюцяк А.Л., старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від «11» 11 2023 року №55/1-113

2. Строк подання студентом роботи 25 травня 2023 року

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Охарактеризувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

2. Визначити особливості мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу.

3. Проаналізувати склад, структуру та забезпечення готелю «Прем'єр» персоналом.

4. Оцінити основні складові системи мотивації праці персоналу готелю.

5. Навести зарубіжний досвід мотивації персоналу та перспективи його впровадження в діяльності вітчизняних підприємств.

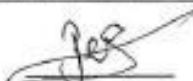
6. Запропонувати напрямки вдосконалення мотивації персоналу в готелі «Прем'єр».

4. Дата видачі завдання 08.05.2023 р.

Календарний план виконання роботи

№ н/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми дипломної роботи	14 листопада	виконано
2	Затвердження теми	8 лютого	виконано
3	Визначення плану роботи на погодження з науковим керівником	14 березня	виконано
4	Підбір та аналіз літературних джерел з теми кваліфікаційної роботи	15 березня	виконано
5	Підбір методів проведення дослідження	березень	виконано
6	Написання розділу 1. Теоретичні аспекти системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу	березень	виконано
7	Написання розділу 2. Аналіз системи мотивації персоналу в готелі "Прим'єр"	квітень	виконано
8	Написання розділу 3. Удосконалення мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу	травень	виконано
9	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту роботи	25 травня	виконано
10	Обробка зауважень наукового керівника	31 травня	виконано
11	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	1 червня	виконано
12	Представлення оформленої роботи на кафедрі	10 червня	виконано
13	Написання відгуку наукового керівника	12 червня	виконано
14	Рецензування кваліфікаційної роботи	15 червня	виконано
15	Підготовка доповіді та презентації до роботи	15-20 червня	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	21 червня	виконано

Студент


(підпис)

Радиш К.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Цюцяк А.Л.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розгляд практичних аспектів мотивації й стимулювання праці персоналу готелю «Прем'єр».

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу.

В другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу в готелі «Прем'єр».

В третьому розділі представляє процес удосконалення мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ГОТЕЛЬ, МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, КОМПЛЕКС.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ.....	6
1.1 Сутність та значення мотивації персоналу в процесі економічного управління підприємством.....	6
1.2 Характеристика методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.....	12
1.3 Особливості мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу.....	18
1.4 Фінансово-економічна характеристика готелю «Прем'єр» в м. Кам'янське.....	24
<i>Висновки до розділу 1.....</i>	<i>30</i>
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР».....	31
2.1 Аналіз складу, структури та забезпечення готелю «Прем'єр» персоналом.....	31
2.2 Оцінка основних складових системи мотивації праці персоналу готелю...	37
2.3 Оцінка рівня та ефективності використання персоналу в готелі «Прем'єр».....	42
<i>Висновки до розділу 2.....</i>	<i>45</i>
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ.....	46
3.1 Зарубіжний досвід мотивації персоналу та перспективи його впровадження в діяльності вітчизняних підприємств.....	46
3.2 Напрямки вдосконалення мотивації персоналу в готелі «Прем'єр».....	49
<i>Висновки до розділу 3.....</i>	<i>58</i>
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу є ключовим фактором у досягненні успіху діяльності будь-якого підприємства. Зокрема, в готельно-ресторанному бізнесі, де якість обслуговування є основним критерієм вибору клієнтів, а мотивація персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні якісного обслуговування та задоволення потреб гостей закладу.

Дослідження мотивації може допомогти виявити проблемні місця в системі управління персоналом, які можуть призводити до низької продуктивності праці, погіршення якості обслуговування та, як наслідок, втрати клієнтів. Виявлення таких проблем може допомогти розробити ефективні заходи щодо покращення системи мотивації персоналу, що в свою чергу призведе до збільшення продуктивності праці працівників, покращення якості обслуговування та збільшення задоволення клієнтів. Покращення мотивації персоналу спрямоване на залучення та збереження талановитих й кваліфікованих працівників, що є особливо важливим у конкурентному середовищі готельно-ресторанного бізнесу. Отже, дослідження мотивації персоналу є актуальним та важливим для підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу й забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі зарубіжні вчені, як: А. Сміт, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та вітчизняні науковці В. Адамчук, Є. Бельтюкова, О. Гриківська, О. Докучаєва А. Леонтєва, А. Колот. Ж. Соловійова, та ін.

Незважаючи на цінність одержаних дослідниками результатів існує низка невирішених питань, дискусійність окремих теоретичних положень, що обумовлює важливість та актуальність обраної теми й визначає цільову спрямованість кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розгляд практичних аспектів мотивації й стимулювання праці персоналу готелю «Прем'єр».

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі визначені для вирішення наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність та значення мотивації персоналу в процесі економічного управління підприємством;
- охарактеризувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- визначити особливості мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу;
- проаналізувати склад, структуру та забезпечення готелю «Прем'єр» персоналом;
- оцінити основні складові системи мотивації праці персоналу готелю;
- дослідити рівень та ефективність використання персоналу в готелі «Прем'єр»;
- навести зарубіжний досвід мотивації персоналу та перспективи його впровадження в діяльності вітчизняних підприємств;
- запропонувати напрямки вдосконалення мотивації персоналу в готелі «Прем'єр».

Об'єктом дослідження є процес мотивації та стимулювання праці персоналу в готелі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних і практичних положень формування ефективної системи мотивації персоналу в готелі «Прем'єр».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи. За допомогою системно-логічного методу здійснено уточнення дефініції дослідження. Метод теоретичного узагальнення використано при вивченні результатів досліджень науковців. Методи обробки інформації (порівняння, групування, графічного і табличного подання даних) використано при оцінюванні та візуалізації результатів досліджень. Методи

економічного аналізу використано при оцінюванні ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування у практичній діяльності готелю «Прем'єр» сформованих пропозицій щодо вдосконалення мотивації персоналу.

Структура. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи викладено на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 6 додатків, 5 рисунків, 14 таблиць. Список використаних джерел містить 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

1.1 Сутність та значення мотивації персоналу в процесі економічного управління підприємством

Мотивація – це внутрішнє психологічне становище, яке визначає напрямок та інтенсивність поведінки людини. У контексті економічного управління мотивація персоналу має велике значення, оскільки вона визначає, наскільки працівники готові вкладати свої зусилля та енергію у досягнення цілей підприємства.

Мотивовані працівники більш активні, продуктивні та залучені до процесу роботи, тому вони сприяють зростанню прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Крім того, мотивація персоналу дозволяє збільшити рівень задоволеності та лояльності працівників, що в свою чергу зменшує плинність кадрів та дозволяє зберегти внутрішній досвід й знання на підприємстві.

Одним з ключових аспектів мотивації персоналу є система стимулювання, яка дозволяє підтримувати та збільшувати мотивацію працівників. Система стимулювання може включати «...фінансові та нематеріальні заохочення, можливість кар'єрного зростання, професійний розвиток та інші фактори, які допомагають працівникам досягати своїх особистих та професійних цілей в контексті роботи на підприємстві» [7, с. 25].

Отже, мотивація в економічному управлінні є ключовим інструментом для досягнення успіху в бізнесі. Добре мотивований персонал здатен досягати високих результатів та виконувати поставлені перед ним завдання більш якісно та ефективно. При цьому, мотивація може бути різною для різних видів діяльності та для різних груп працівників. На рисунку 1.1 зображено мотивування в системі менеджменту підприємства.

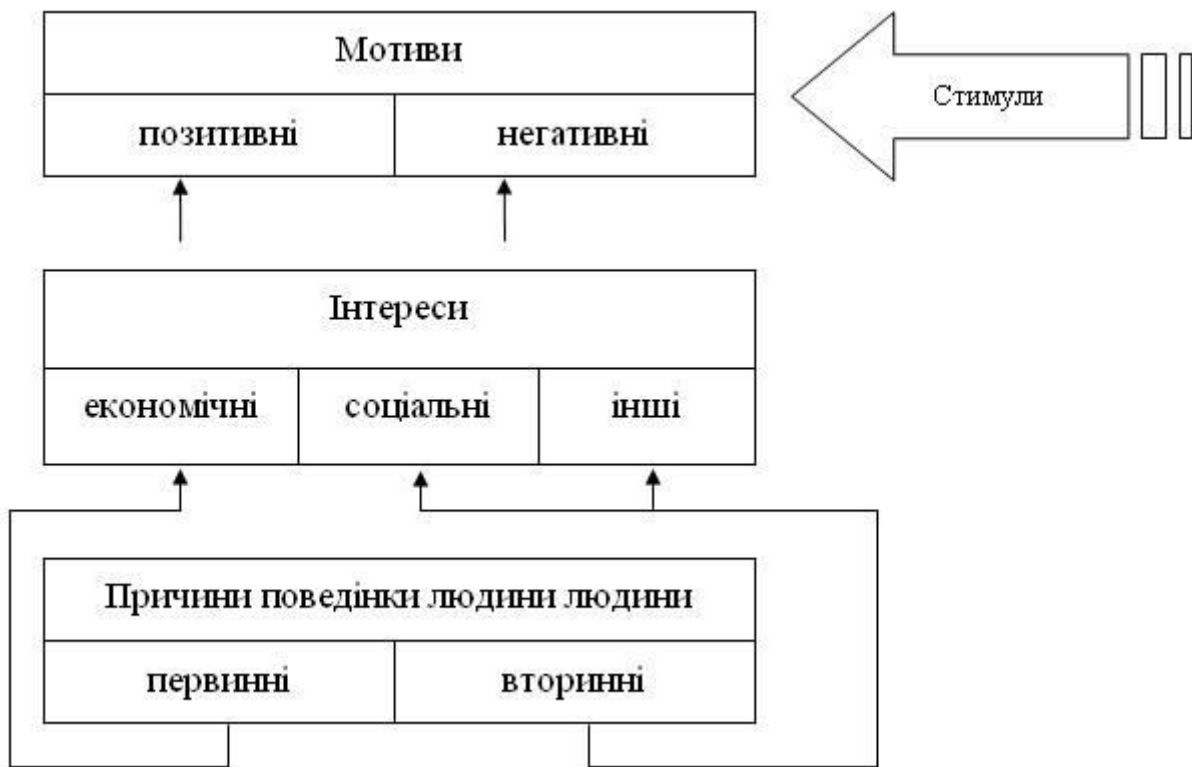


Рис. 1.1. Мотивування в системі менеджменту підприємства

В економічному управлінні мотивація використовується для досягнення певних цілей підприємства. Однією з найбільш поширених форм мотивації є матеріальне стимулювання працівників, таке як премії, бонуси, підвищення заробітної плати та інші. Однак, крім матеріального стимулювання, важливим є і нематеріальна мотивація, наприклад можливість професійного зростання, навчання та розвиток в компанії, забезпечення комфортних умов праці та інші.

Недостатня мотивація працівників може впливати на ефективність функціонування підприємства, знижуючи продуктивність та якість роботи. Тому важливо розробляти та застосовувати ефективні стратегії мотивації працівників, які забезпечують їхню максимальну продуктивність та задоволеність від роботи.

Існує безліч теорій мотивації персоналу, кожна з яких по-своєму пояснює, як людина знаходить мотивацію для праці та досягнення цілей. Деякі з найбільш відомих теорій мотивації персоналу, які використовуються в економічному управлінні, описані нижче.

Теорія потреб Маслоу включає в себе «...п'ять рівнів потреб, від фізіологічних до самореалізації, які людина повинна задовольняти в певному

порядку. Коли найбільш основні потреби були задоволені, людина стає більш мотивованою до досягнення наступного рівня потреб» [12, с. 57].

Теорія двоїстої задоволеності Герцберга відома як теорія «гігієнічних факторів» та «мотиваційних факторів». Ф. Герцберг вважав, що існують дві різні категорії факторів, які впливають на мотивацію працівників. Гігієнічні фактори, такі як заробітна плата, умови праці, політика компанії та інші, не можуть стимулювати працівників, але їх відсутність може впливати на незадоволеність працівників. Мотиваційні фактори, такі як досягнення, визнання та зростання, можуть підвищувати мотивацію працівників та їхню продуктивність.

Теорія Джона Адамса стверджує, що працівники порівнюють свою роботу та заробітну плату з іншими працівниками та оцінюють, чи вони отримують справедливу заробітну плату.

Вважаємо за необхідне розглянути кожен з наведених теорій більш детально. Так, теорія Герцберга про мотивацію персоналу, також відома як теорія двох факторів, базується на двох типах факторів, які впливають на мотивацію працівників: гігієнічних і мотиваційних.

Гігієнічні фактори – це умови, які не дозволяють працівникам бути незадоволеними своєю роботою, але не сприяють їх мотивації. Такі фактори включають:

- заробітну плату;
- умови праці;
- взаємини з керівництвом;
- міжособистісні взаємини;
- статус у компанії.

Якщо наведені фактори не відповідають очікуванням працівників, вони можуть бути незадоволеними, але їх задоволення цими факторами не призведе до значного покращення їх мотивації.

Мотиваційні фактори – це фактори, які дійсно сприяють мотивації працівників і допомагають їм досягти високої продуктивності. Такі фактори включають:

- можливість розвитку і кар'єрного зростання;
- відчуття відповідальності;
- визнання за здійснену роботу;
- високі досягнення;
- зацікавленість в роботі.

Якщо працівник знаходиться в середовищі, де є мотиваційні фактори, він буде задоволений своєю роботою і буде продуктивним. Ця теорія стверджує, «...що для досягнення високої продуктивності потрібно не просто забезпечувати задоволення гігієнічними факторами, але і включати мотиваційні фактори в процес управління» [6, с. 48].

Теорія мотивації Абрахама Маслоу, також відома як ієрархія потреб, виходить з припущення, що людина має п'ять різних видів потреб, які організуються в ієрархічному порядку. Кожна потреба повинна бути задоволена, перш ніж інші потреби стануть важливими. Ієрархія потреб складається з наступних рівнів:

1) фізіологічні потреби – це базові потреби, які пов'язані з виживанням і фізичним комфортом. Такі потреби включають їжу, воду, сон, повітря, тепло і т.д.;

2) потреби в безпеці – це потреби, пов'язані зі стабільністю і безпекою. Це можуть бути потреби в стабільній роботі, фінансовій безпеці, медичній допомозі та інші;

3) соціальні потреби – це потреби, пов'язані зі стосунками з іншими людьми. Це включає потребу в дружбі, любові, приналежності до групи;

4) потреби в даних – це потреби, пов'язані з досягненням цілей і визнання за свою роботу. Це можуть бути потреби в досягненнях, розвитку кар'єри, успіху і т.д.;

5) потреби в самореалізації – це найвищий рівень потреб, який пов'язаний з розвитком власної особистості, творчістю та самовдосконаленням.

За теорією Маслоу, «...коли потреби на нижчих рівнях задоволені, людина стає більш зацікавленою у високорівневих потребах, і вони стають більш

мотивуючими для неї. Тому важливо для економічного управління підприємством забезпечити задоволення потреб працівників» [21, с. 45].

Теорія мотивації персоналу Адамса, також відома як теорія рівняння, була запропонована Девідом Адамсом у 1963 році. Ця теорія зосереджена на тому, як людина порівнює свої внутрішні потреби з іншими аспектами її життя, щоб зробити висновки про те, що вона повинна отримати, щоб бути задоволеною.

Згідно з теорією Адамса, існує два типи мотивації: мотивація досягнення та мотивація уникнення невдач. Мотивація досягнення спонукає людину до досягнення певних цілей і отримання успіхів. У свою чергу, мотивація уникнення невдач стимулює людину до уникнення негативних наслідків, помилок та невдач.

Теорія Адамса також включає в себе поняття рівняння мотивації, яке виражається у порівнянні того, що людина отримує, з тим, що вона віддає. Якщо людина вважає, що отримує менше, ніж вона віддає, то її мотивація зменшується, і навпаки – якщо вона отримує більше, ніж вона віддає, то її мотивація збільшується.

Теорія Адамса може бути корисною для менеджерів, які хочуть зрозуміти, які фактори мотивують їхніх працівників. Ця теорія може допомогти менеджерам зрозуміти, як їхні працівники порівнюють різні аспекти свого життя, і як вони можуть збільшити мотивацію своїх працівників, забезпечуючи їм те, що вони хочуть отримувати.

Організаційні особливості мотивації персоналу включають в себе різні методи та підходи, що використовуються для стимулювання працівників на досягнення поставлених цілей і завдань. Нижче розглянуто деякі з них:

Правильне розподілення обов'язків: важливо, щоб кожен працівник знаходився на своєму місці, відповідно до своїх здібностей та навичок. Це дозволяє працівнику бути більш впевненим у своїх можливостях, що сприяє підвищенню його мотивації та ефективності роботи [11, с. 47].

Система оплати праці: справедлива система оплати праці є одним з ключових факторів мотивації працівників. Вона повинна відображати реальну вартість праці та здібностей кожного працівника.

Розвиток кар'єри: для багатьох працівників можливість розвитку кар'єри є важливим фактором мотивації. Компанія може допомогти своїм працівникам виробити нові навички, пройти курси навчання, щоб допомогти їм розвиватися та просуватися по кар'єрній драбині.

Призначення відповідальності: відповідальність і контроль можуть стимулювати працівників до виконання своїх обов'язків краще. Якщо працівник відчуває відповідальність за свої дії, його мотивація буде вищою.

Соціальні аспекти: забезпечення приємної робочої атмосфери, допомога в труднощах, взаємодія та комунікація між працівниками.

Вплив управлінського стилю на мотивацію персоналу може бути значний. Управлінський стиль може включати різні елементи, такі як спосіб комунікації з підлеглими, рівень контролю та відповідальності, ступінь автономності працівників тощо. Якщо управлінський стиль сприяє створенню сприятливого клімату для працівників та підтримує їхню мотивацію, то це може позитивно вплинути на ефективність підприємства.

Взаємозв'язок між мотивацією персоналу та ефективністю підприємства також є досить важливим. Якщо працівники мають достатню мотивацію для своєї роботи, то це може позитивно вплинути на їх продуктивність та якість роботи, що в свою чергу може привести до підвищення ефективності підприємства в цілому. Крім того, задоволеність працівників може впливати на їх відтік, тобто на те, скільки людей залишають підприємство, що може мати вплив на стабільність роботи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, вплив управлінського стилю та мотивації персоналу на ефективність підприємства може бути значним, тому варто звернути на це увагу при розробці стратегії управління підприємством.

1.2 Характеристика методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Матеріальна мотивація персоналу – це стимулювання працівників шляхом надання фінансових винагород та інших матеріальних благ. Для забезпечення ефективної матеріальної мотивації персоналу варто використовувати різні методи. Основні методи матеріальної мотивації персоналу:

1) «...заробітна плата – це основний інструмент матеріальної мотивації, який полягає у виплаті грошової винагороди працівнику за виконану роботу. Заробітна плата може бути фіксованою або залежати від результатів роботи працівника;

2) премії – це додаткові фінансові винагороди за досягнення певних результатів в роботі. Премії можуть бути виплачені як відсоток від заробітної плати, так і як окрема сума грошей;

3) бонуси – це спеціальні винагороди за виконання певних завдань або за досягнення певних цілей. Бонуси можуть бути виплачені як грошова сума, так і у вигляді інших матеріальних благ;

4) надбавки – це додаткові грошові виплати, які надаються працівникам як компенсація за додаткові обов'язки або роботу у складних умовах;

5) підвищення заробітної плати – це збільшення розміру заробітної плати працівника за певний період часу» [9, с. 45].

Система акцій – це програма, за якою працівник отримує частку власності в підприємстві у вигляді акцій. Цей метод може стимулювати працівників до більш ефективної роботи, оскільки вони бачать, що їхні зусилля призводять до покращення їх фінансів.

Бонусні програми та преміювання – це ще один ефективний метод матеріальної мотивації персоналу. Вони можуть бути різних форм і видів, залежно від специфіки підприємства та потреб компанії. Програми преміювання можуть бути мотиваційними величинами, які виплачуються співробітникам у вигляді грошових компенсацій, матеріальних подарунків або інших пільг.

Матеріальна допомога та інші види матеріальної мотивації – це також методи, які можуть стимулювати працівників. Матеріальна допомога може включати оплату медичних послуг, допомогу у розмірі зарплати в разі хвороби чи надзвичайних ситуацій, оплату дитячих садків та шкіл для дітей співробітників і т.д. Окрім того, до інших видів матеріальної мотивації можуть належати подарунки, знижки на товари та послуги компанії, оплачувані відпустки та інші бонуси.

Важливо зазначити, що успішність методів матеріальної мотивації персоналу залежить від багатьох факторів, таких як ефективність впровадження системи, рівень зарплати на ринку праці, гнучкість та адаптивність до змін в умовах ринку та інші.

Характеристика методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу зобразимо у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Метод	Опис	Приклади
1	2	3
Матеріальна мотивація	Включає фінансові стимули та інші матеріальні блага, що надаються працівникам для досягнення високої продуктивності та задоволеності роботою	Заробітна плата, бонуси, премії, підвищення зарплати, акції, корпоративні подарунки, медичне страхування, пенсійні виплати
Нематеріальна мотивація	Включає нематеріальні фактори, які впливають на задоволеність та мотивацію працівників, такі як визнання, можливість розвитку, престижність роботи тощо	Подяки, похвали, нагороди, грамоти, просування по кар'єрній сходах, можливість участі в проектах, тренінги та навчання, гнучкий графік роботи, командні заходи, задачі з високим ступенем відповідальності

Важливо зауважити, що ефективність методів матеріальної та нематеріальної мотивації може варіюватися залежно від контексту, культури організації та індивідуальних потреб працівників. Комбінація різних методів

може бути найбільш ефективною для досягнення оптимальної мотивації персоналу.

Інші методи матеріальної мотивації також можуть включати:

- «...соціальні пакети: страхування, пенсійні плани, медичні страхування, відпустки та інші пільги, які забезпечують працівникам додаткові матеріальні вигоди.

- оплачувана освіта та навчання: забезпечення працівників можливістю отримати нові знання та навички, що дозволяє їм підвищувати свій професійний рівень та заробітну плату.

- матеріальне стимулювання за досягнення певних цілей: наприклад, надання бонусів або збільшення зарплати за досягнення конкретних цілей або результатів роботи» [17, с. 48].

- забезпечення матеріальної підтримки при переїзді на нову роботу: компенсація витрат на переїзд, оренду житла та інші витрати, пов'язані з переїздом на нову роботу;

- матеріальні нагороди за довготривалу роботу: надання бонусів або збільшення зарплати працівникам, які працюють на підприємстві протягом довгого часу;

- матеріальні вигоди за роботу в особливих умовах: компенсація витрат на спеціальний одяг, взуття або інше обладнання, необхідне для виконання роботи в особливих умовах.

Важливо пам'ятати, що матеріальні заохочення можуть бути ефективними тільки в тому випадку, якщо вони поєднуються з іншими методами мотивації, такими як надання можливостей для професійного зростання, позитивна корпоративна культура та ефективне управління.

Нематеріальна мотивація персоналу полягає в стимулюванні працівників за допомогою психологічних та соціальних факторів. Основними методами нематеріальної мотивації є:

- 1) підвищення рівня задоволеності роботою. Для цього можна використовувати такі методи, як розвиток командної роботи, забезпечення

можливості самореалізації та професійного зростання, підвищення рівня відповідальності та самостійності у роботі;

2) надання можливості участі в процесах прийняття рішень. Це дає працівникам відчуття контролю над своєю роботою та її результатами, що може значно підвищити їхню мотивацію та ефективність;

3) забезпечення позитивної корпоративної культури та клімату. Це може включати в себе сприяння установам до доброзичливих та дружніх стосунків між працівниками, створення комфортних умов для роботи та відпочинку, надання можливості участі в спортивних та культурних заходах;

4) визнання досягнень та успіхів працівників. Це може бути виражене у вигляді похвали, нагороди, подяки, присвоєння почесного звання тощо.

5) забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Це може включати в себе надання необхідного обладнання та інструментів, організацію безпечних умов праці, регулярні медичні огляди тощо» [2, с. 61].

До інших методів нематеріальної мотивації слід віднести:

– розвиток кар'єри. Пропозиція працівнику можливості зростання у кар'єрному плані, отримання нових посад і відповідних підвищень;

– досвід та досягнення. Створення умов для досягнення працівниками реальних результатів, встановлення для них цілей та надання можливості отримувати визнання за свої досягнення;

– творчий підхід до виконання роботи. Залучення працівників до процесу пошуку нових ідей та способів оптимізації робочих процесів, встановлення спеціальних процедур для прийняття та реалізації пропозицій працівників;

– комунікація та співпраця. Створення зручних умов для комунікації та взаємодії між працівниками;

– комфортні умови роботи. Надання працівникам зручного та безпечного робочого місця, забезпечення необхідним обладнанням та іншими матеріальними ресурсами, що дозволять їм виконувати свої обов'язки якісно та ефективно.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що кожен метод мотивації має свої переваги та недоліки, а також підходить для різних категорій працівників. Ефективна мотивація персоналу полягає в поєднанні різних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежно від конкретних умов та потреб підприємства і його працівників.

Матеріальна та нематеріальна мотивація є важливими компонентами ефективного управління персоналом підприємства. Обидва методи мотивації можуть бути використані окремо або в комбінації один з одним.

Переваги матеріальної мотивації включають «...простоту в реалізації та сприйнятті працівниками, які можуть зрозуміти, що за конкретну роботу будуть отримувати визначену суму грошей. Це може сприяти збільшенню мотивації працівників і підвищенню продуктивності праці» [13, с. 75].

Недоліки матеріальної мотивації полягають у тому, що гроші не є єдиним чинником мотивації працівників. Більшість працівників вважають, що зарплата не вирішує всіх їхніх проблем і не може забезпечити повного задоволення від роботи. Крім того, працівники можуть перестати бути мотивованими, якщо гроші не є достатньою мотивацією для них або якщо вони отримують недостатньо високу заробітну плату.

Переваги нематеріальної мотивації полягають у тому, що це дозволяє підприємству зосередитися на розвитку індивідуальних потреб та інтересів кожного працівника. Наприклад, надання можливості професійного розвитку, розвиток кар'єри та підвищення авторитету може бути важливими чинниками мотивації для більшості працівників. Також нематеріальна мотивація може сприяти покращенню взаємин між працівниками та підвищенню загального настрою в колективі.

Порівняння та аналіз ефективності методів матеріальної та нематеріальної мотивації наведено в таблиці 1.2.

**Переваги та недоліки ефективності методів
матеріальної та нематеріальної мотивації**

Метод мотивації	Переваги	Недоліки
Матеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє забезпечити швидкий та конкретний ефект - сприяє привабливості компанії для кандидатів на вакантні посади 	<ul style="list-style-type: none"> - може викликати короткострокову мотивацію, яка не сприятиме розвитку компанії в довгостроковій перспективі - може призвести до конфліктів між працівниками, особливо у випадку, якщо винагорода за виконану роботу неоднакова <ul style="list-style-type: none"> - може бути недостатньо мотивуючим для тих працівників, які шукають не тільки матеріальну винагороду
Нематеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - допомагає забезпечити більш довгостроковий ефект - сприяє формуванню позитивного підходу до роботи та підвищенню задоволення працівників від їхньої діяльності - може забезпечити зниження рівня перевірок та контролю працівників з боку керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> - ефект може бути повільнішим, ніж у випадку матеріальної мотивації - нематеріальні методи мотивації можуть бути менш привабливими для певної категорії працівників <ul style="list-style-type: none"> - можуть виникати труднощі з оцінкою результатів та визначенням конкретного внеску працівника у розвиток компанії

Ефективність методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу може залежати від різних умов і ситуацій. Для прикладу:

1) умови на ринку праці: якщо на ринку праці існує велика конкуренція за кваліфікованими працівниками, методи нематеріальної мотивації можуть бути більш ефективними, оскільки працівники можуть бути зацікавлені в зміцненні своєї кваліфікації та розвитку професійних навичок, які можуть допомогти їм знайти роботу в більш перспективних компаніях в майбутньому;

2) тип роботи: методи матеріальної мотивації можуть бути більш ефективними для працівників, які працюють на прямій лінії виробництва і виконують повторювані рутинні завдання, оскільки вони можуть бути зацікавлені в збільшенні зарплати та бонусів за певну кількість виконаних робіт. У той же час, «...методи нематеріальної мотивації можуть бути більш

ефективними для менеджерів та фахівців, які виконують складні завдання та вимагають креативного підходу» [9, с. 45].

3) культура організації: методи нематеріальної мотивації можуть бути більш ефективними в організаціях з позитивною корпоративною культурою, де цінуються ініціативність, творчість та відкритість. У той же час, в організаціях з консервативною культурою та низькою рівнем ініціативи працівників можуть бути більш ефективними методи матеріальної мотивації.

1.3 Особливості мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу

Готельно-ресторанна галузь включає в себе широкий спектр послуг, що пов'язані з приготуванням та подачею їжі, розміщенням та обслуговуванням гостей. У зв'язку з цим, до персоналу готельно-ресторанної сфери висуваються високі вимоги до якості обслуговування, вміння працювати в команді, виконувати різноманітні завдання та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів. Зважаючи на специфіку готельно-ресторанної галузі, персонал повинен володіти не тільки високим рівнем професійних навичок, але й мати певні особливості характеру, які дозволяють ефективно працювати зі зрілою аудиторією та забезпечувати високу якість обслуговування. До таких особливостей можна віднести:

по-перше, комунікабельність та емпатія. Працівник готельно-ресторанної галузі повинен мати вміння ефективно спілкуватися з клієнтами та розуміти їх потреби;

по-друге, стресостійкість. Робота в готельно-ресторанній галузі пов'язана з великим навантаженням та швидкими змінами, тому працівник повинен бути в змозі швидко реагувати на ситуації [7, с. 45].

Особливості мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу зобразимо у вигляді таблиці 1.3.

Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу

Особливість	Опис
Гостинність та обслуговування	Готельно-ресторанний комплекс має високі вимоги до якості обслуговування гостей. Мотивація персоналу полягає в створенні гостинної атмосфери, особистій увазі до потреб клієнтів та забезпеченні їх задоволення.
Гнучкий графік роботи	У готельно-ресторанному комплексі можуть бути неперервні зміни та потреба в роботі вночі, вихідних та святкових днях. Мотивація полягає в забезпеченні гнучкого графіка роботи, змінними вихідними, а також винагородою за роботу в незвичний час.
Розвиток кар'єри	Готельно-ресторанний комплекс може надавати можливості для кар'єрного зростання, зокрема, просування по ієрархічній лінії, отримання нових навичок та знань. Мотивація полягає в створенні програми розвитку, тренінгів та наставництва для персоналу.
Командний дух	У готельно-ресторанному комплексі часто працює велика команда з різних відділів. Мотивація полягає в створенні сприятливої робочої атмосфери, посиленні комунікації та співпраці між різними групами персоналу.
Визнання та нагороди	Готельно-ресторанний комплекс може встановлювати систему визнання та нагород за внесок у роботу, високу якість обслуговування, творчість та ініціативу. Мотивація полягає в наданні похвали, подяки, бонусів або інших форм визнання досягнень працівників.

Наведені особливості мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу є лише загальними напрямками, а конкретні методи мотивації можуть варіюватися залежно від особливостей конкретного комплексу та його стратегії управління персоналом.

Крім того, робота в готельно-ресторанному бізнесі вимагає від працівників вміння працювати в команді, бути комунікабельними та ввічливими в спілкуванні з гостями. Також дуже важливо мати високий рівень відповідальності, оскільки безпосередній контакт з клієнтами і можливість впливати на їх задоволеність можуть мати значний вплив на репутацію компанії.

Однією з особливостей готельно-ресторанної галузі є також сезонність. Пік роботи припадає на туристичний сезон, коли готелі та ресторани переповнені гостями, а поза сезоном попит може суттєво знижуватись. Це може впливати на мотивацію персоналу, оскільки в період низького попиту на роботу може бути менше, а також можуть бути знижені зарплати та бонуси. У зв'язку з цим, в

готельно-ресторанному бізнесі особливо важливо розробляти ефективні системи мотивації персоналу, які допоможуть залучити та утримати талановитих співробітників, покращити їх продуктивність та задоволеність роботою.

Для досягнення зазначених вище цілей в готельно-ресторанній галузі можуть використовуватись різноманітні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Мотивація персоналу є важливим аспектом успішної роботи готельно-ресторанного комплексу. Якщо персонал не мотивований, то це може призвести до низької якості обслуговування та неефективної роботи всього комплексу.

Особливості мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі включають:

1) специфіку роботи. Робота в готельно-ресторанній галузі вимагає від працівників дотримання певних стандартів якості обслуговування, знання основ кулінарії та правил приготування їжі, навичок взаємодії з клієнтами тощо. Ці вимоги можуть бути викликом для працівників, тому важливо створити мотивуючу атмосферу [9, с. 47];

2) конкуренцію на ринку праці. Готельно-ресторанний бізнес є конкурентним, тому компанії змушені залучати та утримувати висококваліфікований персонал. Це можна зробити, пропонуючи працівникам конкурентну заробітну плату та інші бонуси.

3) сезонність. У готельно-ресторанному бізнесі може бути висока сезонність, коли попит на послуги значно збільшується. У такі періоди персонал може перебувати під великим тиском, тому важливо створити мотивуючу атмосферу та допомогти працівникам впоратися зі стресом;

4) різноманітність посад. У готельно-ресторанному комплексі є різноманітні посади, від кухаря до менеджера. Кожна посада вимагає своїх навичок та знань, тому важливо створити індивідуальні програми мотивації для кожної посади;

5) індивідуальна мотивація персоналу в готельно-ресторанному комплексі може бути підвищена шляхом застосування різних методів

матеріальної та нематеріальної мотивації. Оскільки готельно-ресторанна галузь характеризується високою конкуренцією та швидкими темпами змін, необхідно, щоб персонал був мотивований до виконання своїх обов'язків на високому рівні.

Одним з основних методів матеріальної мотивації є система заробітної плати, яка включає в себе фіксовану та змінну частину, бонуси за результативність та інші стимули. Важливо, щоб заробітна плата була конкурентоспроможною порівняно зі заробітною платою в інших готельно-ресторанних комплексах, а також щоб система заробітної плати була прозорою та справедливою.

Однак, важливо також звернути увагу на нематеріальні методи мотивації, такі як надання можливості розвитку та підвищення кваліфікації, проведення тренінгів та семінарів, наявність програм корпоративного соціального відповідальності компанії, а також можливість отримання відзнак та нагород за досягнення.

Також важливо звернути увагу на комунікацію з персоналом та створення командного духу. При цьому, «...мотивований персонал, який відчуває підтримку від своїх керівників та колег, готовий більше вкладати зусилля в роботу та досягати поставлених цілей. Важливо також звернути увагу на культуру підприємства та створення комфортних умов праці» [12, с. 111].

У готельно-ресторанній галузі дуже важливо забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, адже це безпосередньо впливає на репутацію готелю чи ресторану та їх прибутковість. Тому методи матеріальної мотивації повинні бути спрямовані на стимулювання персоналу до досягнення якісних результатів у роботі та задоволення потреб клієнтів. Наприклад, можуть бути застосовані такі методи матеріальної мотивації, як преміювання працівників за високу якість обслуговування, бонусні програми за збільшення обсягів продажів, системи нарахування бонусів за досягнення певної кількості позитивних відгуків від клієнтів тощо.

Нематеріальні методи мотивації в готельно-ресторанній галузі також мають свої особливості. Наприклад, зважаючи на те, що персонал цієї галузі

працює в прямому контакті з клієнтами, важливо забезпечити його здатність до комунікації та вміння працювати з людьми. Тому методи нематеріальної мотивації можуть включати навчальні програми, тренінги з комунікаційних навичок та навичок роботи з клієнтами, можуть бути проведені конкурси серед працівників за краще обслуговування клієнтів.

Методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу можуть бути ефективними в залежності від конкретної ситуації і потреб компанії [23, с. 41].

Переваги методів матеріальної мотивації:

- приваблює кваліфікованих фахівців: високі заробітні плати та бонуси можуть залучати і утримувати кваліфікованих працівників;
- прозорість та конкретність: заробітна плата, бонуси та інші матеріальні стимули можуть бути чітко визначені та обговорені з працівниками;
- стимулює продуктивність: працівники можуть бути стимульовані більш ефективним виконанням своїх обов'язків, щоб отримати більш високу зарплату або бонус.

До недоліків методів матеріальної мотивації слід віднести:

- заробітна плата та бонуси можуть бути досить високими, що суттєво збільшує витрати підприємства;
- не забезпечує довгострокову мотивацію: після отримання високої заробітної плати або бонусу, працівники можуть втратити мотивацію і знову потребувати додаткових стимулів;
- ризик утворення негативної атмосфери: якщо розрізнення у заробітній платі та бонусах стає відчутним серед працівників, то це може призвести до негативної атмосфери.

Взаємозв'язок між мотивацією персоналу та ефективністю готельно-ресторанного комплексу є дуже важливим аспектом успішної діяльності галузі. Мотивований персонал, який відчувається задоволеним своєю роботою, здатен забезпечити високу якість обслуговування гостей та клієнтів, що, в свою чергу, призводить до збільшення прибутку підприємства.

Для досягнення ефективної роботи персоналу необхідно застосовувати комплексний підхід до мотивації, який включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Крім того, мотиваційна система повинна бути ретельно пророблена та адаптована до потреб готельно-ресторанного комплексу та його персоналу.

Позитивний вплив мотивації персоналу на ефективність готельно-ресторанного комплексу проявляється у наступних аспектах:

- по-перше, зниження кількості помилок та недоліків у роботі персоналу, що позитивно відображається на репутації комплексу та збільшує задоволення гостей;

- по-друге, підвищення швидкості та якості обслуговування, що забезпечує задоволення та лояльність клієнтів, збільшує їх рейтинг та сприяє збільшенню прибутку закладу;

- зниження витрат на підготовку нового персоналу, оскільки задоволений та мотивований персонал стає більш лояльним та довірливим до підприємства, що призводить до збереження кваліфікованого персоналу та підвищення ефективності його роботи [30, с. 42].

Вважаємо за необхідне підкреслити, що існує прямий зв'язок між мотивацією персоналу та ефективністю діяльності готельно-ресторанного комплексу. Задоволений працівник, який має високу мотивацію, працюватиме більш відповідально та старанно, що призведе до вищої якості обслуговування та позитивного досвіду для клієнтів.

На практиці, підприємства, які забезпечують свій персонал ефективними методами мотивації, зазвичай мають менший оборот працівників, оскільки співробітники почуваються задоволеними своєю роботою та отримують достатньо винагороди за свої зусилля. Це дозволяє зберігати талановитих та досвідчених працівників, що в свою чергу призводить до зменшення витрат на навчання нового персоналу.

Окрім того, висока мотивація персоналу впливає на репутацію підприємства та його конкурентоспроможність. Задоволені та мотивовані

співробітники забезпечують якісне обслуговування та задоволення клієнтів, що призводить до позитивних відгуків та повторних візитів.

Отже, можна стверджувати, що мотивація персоналу є важливим чинником успіху готельно-ресторанного комплексу. Забезпечення ефективної мотивації може призвести до зменшення витрат, збільшення репутації та покращення ефективності діяльності компанії.

1.4 Фінансово-економічна характеристика готелю «Прем'єр» в м. Кам'янське

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є фінансово-господарська діяльність готелю «Premier», який розташований в самому центрі міста Кам'янське (Додаток А). Сучасний готель пропонує 30 номерів різних категорій: 14 номерів категорії «стандарт», 11 номерів категорії «напівлюкс» та 5 – класу «люкс». Комфортабельні номери різних категорій з усіма зручностями, які відповідають високим європейським стандартам відпочинку. Також в кожному номері є м'яка зона відпочинку, плазмовий телевізор зі супутниковим ТБ, кондиціонер, холодильник. Гостям пропонується SPA кімната з парною і джакузі.

Гостям готелю «Premier» надається безкоштовний WI-FI і парковка. У вартість номерів входить сніданок. На території працює ресторан, де гості можуть замовити страви по меню. Відстань до залізничного вокзалу – 4,5 км [1].

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Прем'єр» в м. Кам'янське дає змогу оцінити фінансову стійкість, прибутковість та ефективність діяльності готелю.

Фінансовий аналіз готелю «Прем'єр» проведено на основі даних балансу. На початок 2020 року, валюта балансу становила – 5896, та на кінець 2020 року, валюта балансу збільшилась на 7,8% і становила 6356. Це свідчить про позитивне зростання валюти балансу та розширення та активізацію діяльності готелю

протягом досліджуваного періоду [1]. Оцінка активів балансу проводилась за допомогою таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз активу балансу готелю «Прем'єр»

Статті активу балансу	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7
1. Необоротні активи	4727	80,17	4910	77,25	183	3,87
2. Оборотні активи	1163	19,73	1433	22,55	270	23,22
2.1 Запаси	805	13,65	1053	16,57	248	30,81
2.2 Дебіторська заборгованість	217	3,68	240	3,78	23	10,60
2.3 Грошові кошти	223	3,78	102	1,60	-121	-54,26
2.4 Інші оборотні активи	24	0,41	46	0,72	22	91,67
2.5 Витрати майбутніх періодів	6	0,10	13	0,20	7	116,67
БАЛАНС	5896	100	6356	100	460	7,8

Протягом року відбулося збільшення необоротних активів на 183 тис. грн, але темп їхнього зростання не перевищує темп зростання валюти балансу, що призвело до зменшення їхньої питомої ваги в активах підприємства. Тому збільшилася питома вага оборотних активів з 19,73% до 22,55%. Це свідчить про покращення оборотності запасів і посилення контролю за дотриманням оптимальних норм запасів. Однак збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості на 0,1% чи 23 тис. грн характеризується негативно, оскільки може призвести до зростання витрат майбутніх періодів. Оцінку пасиву балансу можна зробити за допомогою таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Аналіз пасиву балансу готелю «Прем'єр»

Статті пасиву балансу	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7
1.Власний капітал	5531	93,81	5893	92,72	362	6,54
2.Забезпечення наступних витрат і платежів	23	0,39	15	0,24	-8	-34,78
3.Довгострокові зобов'язання	15	0,25	21	0,33	6	40,00
4.Поточні зобов'язання	325	5,51	423	6,66	98	30,15
4.1 Короткострок кредити банків	100	1,70	100	1,57	0	0,00
4.2 Кредит заборг	232	3,93	321	5,05	89	38,36
4.3 Інші короткострок. зобов'яз.	7	0,12	23	0,36	16	228,57
4.4 Доходи майб період.	2	0,03	4	0,06	2	100,00
БАЛАНС	5896	100,00	6356	100,00	460	7,8

Найбільшу частку в джерелах фінансування підприємства становить власний капітал, який на початку та в кінці року складав відповідно 93,81% та 92,72%. Навіть зменшення його частки на кінець року не можна вважати негативним, особливо з огляду на те, що загальна сума власного капіталу збільшилась на 6,54%. У зв'язку з цим збільшився відсоток довгострокових та поточних зобов'язань. Збільшення довгострокових зобов'язань можна вважати позитивним, оскільки підприємство вкладає гроші з довгостроковою метою, але зростання частки довгострокових зобов'язань з 5,51% до 6,66% варто розцінювати як негативне явище, оскільки це свідчить про зменшення платоспроможності підприємства [1]. Для оцінки фінансової стійкості підприємства були розраховані показники, наведені в таблиці 1.6.

**Розрахунок показників для визначення
фінансової стійкості готелю «Прем'єр»**

Показники	Сума на початок року, тис.грн	Сума на кінець року, тис.грн
Власний капітал	5531	5893
Необоротні активи	4727	4910
Наявність власних оборотних активів	804	983
Довгострок позик. кошти	15	21
Короткострок позик. кошти	90	90
Загальна величина джерел формування запасів	894	1073
Запаси	805	1053
Надлишок/нестача власних оборотних активів	-1	-70
Надлишок/нестача загальної величини джерел формування запасів	89	20
Тип фін. ситуації на підприємстві	Абсолютна	Абсолютна

Запаси = 805;

Власні оборотні активи + Запаси = 1053;

Власні оборотні активи + кредити = 804 + 90 = 894 + кредити = 983 + 90 = 1073

1) 805 < 894 Так - Абсолютна 1. 1053 < 1073 Абсолютна.

2) 805 = 894 Ні 2. 1053 = 1073 Ні

3) 805 > 894 Ні 3. 1053 > 1073 Ні

Проведений аналіз засвідчує, що фінансова ситуація на підприємстві як на початок року, так і на кінець року характеризується як абсолютна, оскільки запаси покриваються джерелами фінансування.

Фінансова стійкість підприємства може бути охарактеризована ще наступними показниками:

1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)

$K = \text{Власн. Капіт. (380)} : \text{Валюта балансу (640)}$

Норма > 0,5

$K \text{ на п.р.} = 5531 : 5896 = 0,93$

$K \text{ на к.р.} = 5893 : 6356 = 0,92$

Зниження коефіцієнту свідчить про зменшення фінансової стійкості, але високе значення цього коефіцієнта порівняно з нормою свідчить про високий рівень фінансової стійкості.

2. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів

$$K = (480 + 420 + 620 + 630): 380$$

$$\text{Норма} < 1$$

$$K \text{ п.р.} = (15 + 12 + 325 + 2): 5531 = 0,064$$

$$K \text{ к.р.} = (21 + 7 + 423 + 4): 5893 = 0,077$$

Коефіцієнт свідчить про те, що на кожну гривню власного капіталу підприємство залучало 6,4 копійки, а на кінець року – 7,7 коп. Його зростання свідчить про втрату незалежності підприємства, але оскільки оптимальне значення від 0,3 до 0,5, можна зробити висновок, що втрата незалежності підприємству може загрожувати.

3. Коефіцієнт мобільності (маневреності власного капіталу)

$$K = ((380) - (080)): 380$$

$$\text{Норма} > 0,5$$

$$K \text{ п.р.} = (5531 - 4727): 5531 = 0,145$$

$$K \text{ к.р.} = (5893 - 4910): 5893 = 0,166$$

Коефіцієнт характеризує неможливу гнучкість використання оборотних коштів і показує, яка частина власних коштів знаходиться у формі, яка не дозволяє вільно маневрувати цими коштами. Розрахункові значення коефіцієнта значно нижчі за норму, що є негативним явищем.

4. Коефіцієнт фінансової стійкості

$$4.1 \quad K = (380): ((620) + (630))$$

$$K \text{ п.р.} = 5531: (325 + 2) = 16,9$$

$$K \text{ к.р.} = 5893: (423 + 4) = 13,8$$

$$4.2 \quad K = ((380) + (480)): (640)$$

$$K \text{ п.р.} = (5531 + 15): 5896 = 0,9$$

$$K \text{ к.р.} = (5893 + 21): 6356 = 0,9$$

Фінансова стійкість підприємства зменшилась на кінець року, але знаходиться на високому рівні.

5. Коефіцієнт забезпечення матеріальних витрат власними коштами

$$K = ((380) - (080)) : ((100 + 110 + 120 + 130 + 140))$$

Норма 0,6 – 0,8

$$K \text{ п.р.} = (5531 - 4727) : (561 + 156 + 88) = 804 : 805 = 0,99$$

$$K \text{ к.р.} = (5893 - 4910) : (678 + 312 + 63) = 983 : 1053 = 0,93$$

Коефіцієнт вище норми, характеризується негативно. Така зміна свідчить про втрату підприємством здатності забезпечити придбання матеріальних ресурсів за рахунок власних оборотних коштів.

6. Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)

$$K = 380 : (480 + 620)$$

Норма > 1

$$K \text{ п.р.} = 5531 : (15 + 325) = 16,26$$

$$K \text{ к.р.} = 5893 : (21 + 423) = 13,27$$

Коефіцієнт показує скільки гривень власного капіталу приходиться на покриття однієї гривні довгострокових і поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта на початок і кінець року є дуже високими, значно перевищує норму, що характеризується позитивно.

7. Коефіцієнт мультиплікації власного капіталу

$$K = 640 : 380$$

Норма < 2

$$K \text{ п.р.} = 5896 : 5531 = 1,06$$

$$K \text{ к.р.} = 6356 : 5893 = 1,07$$

Зростання коефіцієнта свідчить про зменшення ним власного капіталу, але питома вага його низька, що характеризується позитивно.

8. Коефіцієнт фінансової ліквідності

$$K = 480 : (380 + 430 + 630)$$

$$K \text{ п.р.} = 15 : (5531 + 23 + 2) = 0,002$$

$$K \text{ к.р.} = 21 : (5893 + 15 + 4) = 0,003$$

Збільшення коефіцієнту свідчить про зниження платоспроможності підприємства і зниження фінансового ризику.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних засад мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу, сформовано наступні висновки.

1. Визначено, що мотивація персоналу має важливе значення в процесі економічного управління підприємством. Сутність мотивації полягає у стимулюванні та підтримці працівників для досягнення поставлених цілей й забезпечення високої продуктивності та ефективності роботи. Мотивований персонал проявляє більшу самодисципліну, зосередженість та енергію у своїх діях, що сприяє підвищенню якості продукції або надання послуг, зменшенню помилок, а також підвищенню задоволення клієнтів. Ефективна мотивація персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, збереженню досвіду та накопиченню знань у компанії.

2. Доведено, що матеріальна та нематеріальна мотивація є важливими інструментами для стимулювання та збереження мотивації персоналу. Кожен з цих методів має свої унікальні характеристики та вплив на працівників. Матеріальна мотивація, така як заробітна плата, бонуси, премії та інші фінансові стимули, здатна прямо впливати на матеріальне заохочення працівників. Нематеріальна мотивація, яка включає в себе визнання, можливості розвитку, гнучкість графіка роботи та інші нематеріальні фактори, додає цінність до роботи працівників. Ефективна мотивація персоналу часто базується на комбінації матеріальних та нематеріальних методів.

3. Встановлено, що мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу має свої особливості, які важливі для забезпечення високої якості обслуговування та успішної роботи комплексу в цілому. Перш за все, гостинність та обслуговування є ключовими елементами мотивації персоналу. Високі вимоги до якості обслуговування вимагають від працівників створення гостинної атмосфери та особистої уваги до потреб гостей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР»

2.1 Аналіз складу, структури та забезпечення готелю «Прем'єр» персоналом

У готелі «Прем'єр» працюють різні підрозділи, такі як: адміністрація, служба прийому і розміщення, клінінгова служба, фінансовий відділ, технічна служба, служба охорони та ресторанна служба. Керівництво готелю – це одна особа, що має повноваження та представляє інтереси власників готелю. Керівництво відповідає за керування діяльністю готелю та забезпечує регулярне звітування перед власниками.

Головними завданнями керівництва є планування, організація та координація всієї діяльності готелю, а також підбір і розміщення персоналу та оцінювання досягнення поставлених цілей. Для виконання цих завдань необхідно здійснювати керування роботою різних служб та відділів.

У готелі «Прем'єр» існує служба прийому і розміщення, яка складається з одного адміністратора. Головним завданням цієї служби є прийом та розміщення гостей, надання інформації про додаткові послуги, взаємодія з іншими підрозділами готелю, збір статистичних даних та складання звітності для керівництва, а також бронювання номерів [1]. Для цих цілей використовується автоматизована програма «OtelMS», до якої мають доступ керівництво, служба прийому і розміщення, служба бронювання та фінансовий відділ.

Клінінгова служба виконує різноманітні види прибирання в приміщеннях готелю та на прилеглий території. Вона складається з одного менеджера та двох прибиральниць, які виконують завдання, поставлені менеджером, контролюють якість робіт, ведуть облік дрібного майна готелю та фіксують витрати, пов'язані з використанням дрібного майна.

Фінансовий відділ відноситься до штату готелю і виконує такі завдання, як управління витратами, аналіз фінансового стану готелю, вчасні податкові

платежі, розрахунки з постачальниками, облік та виплата заробітної плати та премій. Бухгалтер звітує про свою роботу директору, який відповідає за координацію роботи бухгалтерії.

Інженерно-технічна служба складається з одного інженера, який відповідає за проведення дрібних та капітальних ремонтів на території готелю. Якщо роботи є вузькоспеціалізованими, то наймаються інші фахівці тільки на період проведення робіт. Капітальні ремонти проводяться у холодну пору року, коли готель не працює, щоб мінімізувати збитки, пов'язані з ремонтами під час сезону. Координування роботи інженера та контроль за виконанням його завдань здійснюється керівництвом готелю [26, с. 152].

В готелі є служба безпеки, що складається з двох охоронців, які працюють позмінно та відповідають за безпеку гостей та персоналу готелю.

Також на території готелю є бар, в якому працює 5 осіб. Склад служби організації харчування включає адміністратора, двох офіціантів, одного бармена та одного кухаря. Аналізу складу та забезпечення готелю «Прем'єр» персоналом зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналізу складу та забезпечення готелю «Прем'єр»

Посада	Кількість працівників	Кваліфікація	Забезпеченість (нарахування на одного гостя/кімнату)
Генеральний директор	1	Висока	-
Бухгалтер	1	Висока	-
Менеджер готелю	1	Висока	-
Адміністратор	1	Середня	1 на 30 номерів
Консьєрж	1	Висока	1 на 30 номерів
Служба прибирання	2	Середня	1 на 10 номерів
Офіціанти	2	Середня	1 на 10 гостей
Бармен	1	Середня	1 на 20 гостей
Кухар	1	Висока	1 на 20 гостей
Технічний персонал	1	Середня	-
Охорона	2	Середня	-

Далі вважаємо за необхідне провести аналіз динаміки вікової структури персоналу готелю «Прем'єр» (таблиця 2.2).

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
готелю «Прем'єр»**

Вікова група	Кількість працівників
20-25 років	3
26-30 років	4
31-35 років	2
36-40 років	2
41-45 років	2
46 і старші	2

Динаміка вікової структури персоналу готелю «Прем'єр» може бути відображена у таблиці 2.3, де рік за роком будуть вказані зміни в кількості працівників у кожній віковій групі.

Таблиця 2.3

Динаміка вікової структури персоналу готелю «Прем'єр»

Рік	20-25 років	26-30 років	31-35 років	36-40 років	41-45 років	46 і старші
2019	2	4	2	2	2	3
2020	3	3	2	2	2	3
2021	3	4	2	2	2	2
2022	3	4	2	2	2	2

Аналізуючи таблицю вікової структури персоналу готелю «Прем'єр» з кількістю 15 осіб, можна зробити наступні спостереження:

Більшість працівників (4 особи) належить до вікової групи 26-30 років, що свідчить про наявність стабільного та досвідченого кадрового складу в цій категорії. Далі слідує вікові групи 20-25 років (3 особи) та 41-45 років (2 особи). Загалом, персонал готелю «Прем'єр» представлений різними віковими групами, що вказує на різноманітність та збалансованість кадрового складу з різним рівнем досвіду та енергії.

Стабільність вікової структури. За останні кілька років (2020-2023 р.р.) немає значних змін у віковій структурі персоналу готелю. Кількість працівників у кожній віковій групі залишається стабільною, хоча можливі незначні зміни у розподілі працівників між деякими віковими категоріями.

З урахуванням стабільності вікової структури, важливо забезпечити планування персоналу з урахуванням вікового аспекту. Наприклад, можна здійснювати своєчасну заміну працівників, які наближаються до пенсійного віку, та забезпечити постійний потік молодих працівників для збереження балансу та стійкості персоналу. З урахуванням різноманіття вікових груп, важливо розвивати програми навчання та обміну досвідом між працівниками різного віку. Це допоможе зберегти та передати цінні знання та навички, що накопичуються в колективі.

Аналіз таблиці вікової структури персоналу готелю «Прем'єр» може бути використаний для визначення потреб у кадрах, планування розвитку персоналу та підтримки балансу між досвідченими та молодими співробітниками.

Показники руху персоналу готелю «Прем'єр» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу готелю «Прем'єр»

Рік	Прийом нових працівників	Звільнення	Переміщення	Виходу на пенсію
2019	3	2	1	1
2020	2	1	2	0
2021	4	3	0	1
2022	2	1	1	1

Дані таблиці 2.4 надають можливість простежити зміни у персоналі готелю «Прем'єр» на протязі кількох років. Детально проаналізуємо наведені показники.

За останні чотири роки (2019-2022 р.р.), кількість прийнятих нових працівників варіюється. Загалом, прийом нових працівників був найвищим у 2021 році (4 особи) і найнижчим у 2020 році (2 особи). Цей показник може вказувати на потребу в заміщенні вакансій, розширення команди або зміну кадрового складу.

Кількість звільнень також коливається протягом досліджуваного періоду. Наприклад, у 2021 році було зафіксовано найбільшу кількість звільнень (3 особи), тоді як у 2020 році було звільнено лише 1 працівника. Це може бути

пов'язано зі змінами в бізнес-потребах, реструктуризацією або іншими факторами.

Кількість переміщень співробітників в готелі «Прем'єр» також може змінюватися з року в рік. Наприклад, у 2020 році було здійснено 2 переміщення, тоді як у 2019 та 2022 роках – 1 переміщення. Цей показник може свідчити про можливі зміни в посадових обов'язках або перерозподіл завдань серед персоналу.

У 2019 р., 2021 р. та 2022 р. в готелі «Прем'єр» по одному працівнику вийшло на пенсію, а в 2020 році ніхто з персоналу не вийшов на пенсію. Цей показник вказує на необхідність забезпечення належного планування та заміщення пенсіонерів, щоб зберегти стабільність роботи готелю.

Далі розглянемо динаміку формування фонду оплати праці готелю «Прем'єр» (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5

Динаміка формування фонду оплати праці готелю «Прем'єр»

Рік	Кількість працюючих осіб	Фонд оплати праці
2019	15	158 700
2020	15	162 000
2021	15	183 000
2022	15	195 000

Аналізуючи наведені показники динаміки формування фонду оплати праці готелю «Прем'єр», можна зробити наступні спостереження. Загальна сума фонду оплати праці збільшилась з 158 700 грн. у 2019 році до 195 000 грн. у 2022 році. Це свідчить про зростання видатків на оплату праці готелю «Прем'єр».

Впродовж досліджуваного періоду кількість працюючих осіб у готелі «Прем'єр» залишилась стабільною на рівні 15 осіб. Це означає, що зміни в фонді оплати праці не пов'язані зі змінами у чисельності працівників, а скоріше змінами у рівні заробітної плати або інших факторах, що впливають на фонд оплати праці.

За розглянуті роки відбулися коливання в розмірі фонду оплати праці. У 2020 році відбувся незначний зріст фонду, але у 2021 році спостерігається

помітне збільшення до 183 000 грн. Після цього у 2022 році фонд оплати праці різко зріс до 195 000 грн. Наведені коливання пов'язані з різними факторами, такими як зміна умов оплати праці, впровадження нових стимулюючих виплат та інших факторів.

Для детальнішого розуміння причин змін фонду оплати праці необхідно проаналізувати додаткову інформацію, таку як структура заробітної плати, політика стимулюючих виплат, зміни у ринкових умовах, зміна попиту на послуги готелю та інші фактори (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності системи оплати праці у готелі «Прем'єр»

Показник	Період, роки			
	2019	2020	2021	2022
Кількість працівників, осіб	15	15	15	15
Фонд оплати праці, грн.	158 700	162 000	183 000	195 000
Середньомісячна заробітна плата, грн.	10 580	10 800	12 200	13 000
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн.	4 173	5 000	6 000	6 500
Середній розмір заробітної плати в готелях України, грн.	9 500	10 500	11 000	15 000
Дохід від реалізації, тис. грн.	5 400	5 800	6 100	7 000
Продуктивність праці, тис. грн./особу	36,0	38,7	40,7	44,0

Аналізуючи дані таблиці з динамікою показників ефективності системи оплати праці у готелі «Прем'єр», можна зробити наступні висновки:

по-перше, кількість працівників впродовж досліджуваного періоду залишалась незмінною; по-друге, фонд оплати праці збільшувався, що є наслідком підвищення заробітної плати; по-третє, середньомісячна заробітна плата постійно зростала, що свідчить про покращення умов оплати праці у готелі. Значення цього показника було вище мінімальної заробітної плати в Україні та середнього розміру заробітної плати у готелях країни, що може вказувати на високий статус готелю та конкурентоспроможність на ринку праці; по-четверте, дохід від реалізації постійно зростав, що може свідчити про успішну діяльність готелю та збільшення обсягу замовлень; по-п'яте, впродовж досліджуваного

періоду відбувалось незначне підвищення показника продуктивності. Це означає, що працівники готелю змогли досягати більших результатів при збільшенні обсягу роботи та фонду оплати праці;

Загалом, зростання кількості працівників, фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, разом із збільшенням доходу від реалізації та покращенням продуктивності праці, свідчать про позитивну ефективність системи оплати праці у готелі «Прем'єр».

2.2 Оцінка основних складових системи мотивації праці персоналу готелю «Прем'єр»

Після проведення дослідження було встановлено, що розробка системи мотивації праці є важливим аспектом для активізації діяльності персоналу в готелі «Прем'єр». Під час оцінки діючої мотиваційної системи на цьому підприємстві було виявлено кілька загальних недоліків, які потребують виправлення, зокрема:

1) необхідність використання великої кількості матеріальних і нематеріальних стимулів та спроба створення взаємодоповнюючої системи стимулювання праці;

2) широке застосування організаційних і психологічних стимулів, які орієнтовані на потреби вищого порядку, такі як самовираження та реалізація індивідуальності;

3) постійне стимулювання праці, замість одноразових акцій або тимчасових кампаній [24].

Система мотивування праці персоналу в готелі «Прем'єр» є комплексною і включає такі елементи (рис. 2.1):

по-перше, розкриття творчої ініціативи працівника. Система стимулює працівників проявляти творчість, пропонувати нові ідеї та вносити покращення в робочі процеси;

по-друге, зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом діяльності. Продуктивність і результативність працівника прямо пов'язані з його заохоченням, що спонукає до досягнення кращих результатів.

по-третє, забезпечення персоналу необхідними ресурсами. Працівникам надаються необхідні матеріальні, технічні та інші ресурси для виконання роботи на належному рівні;

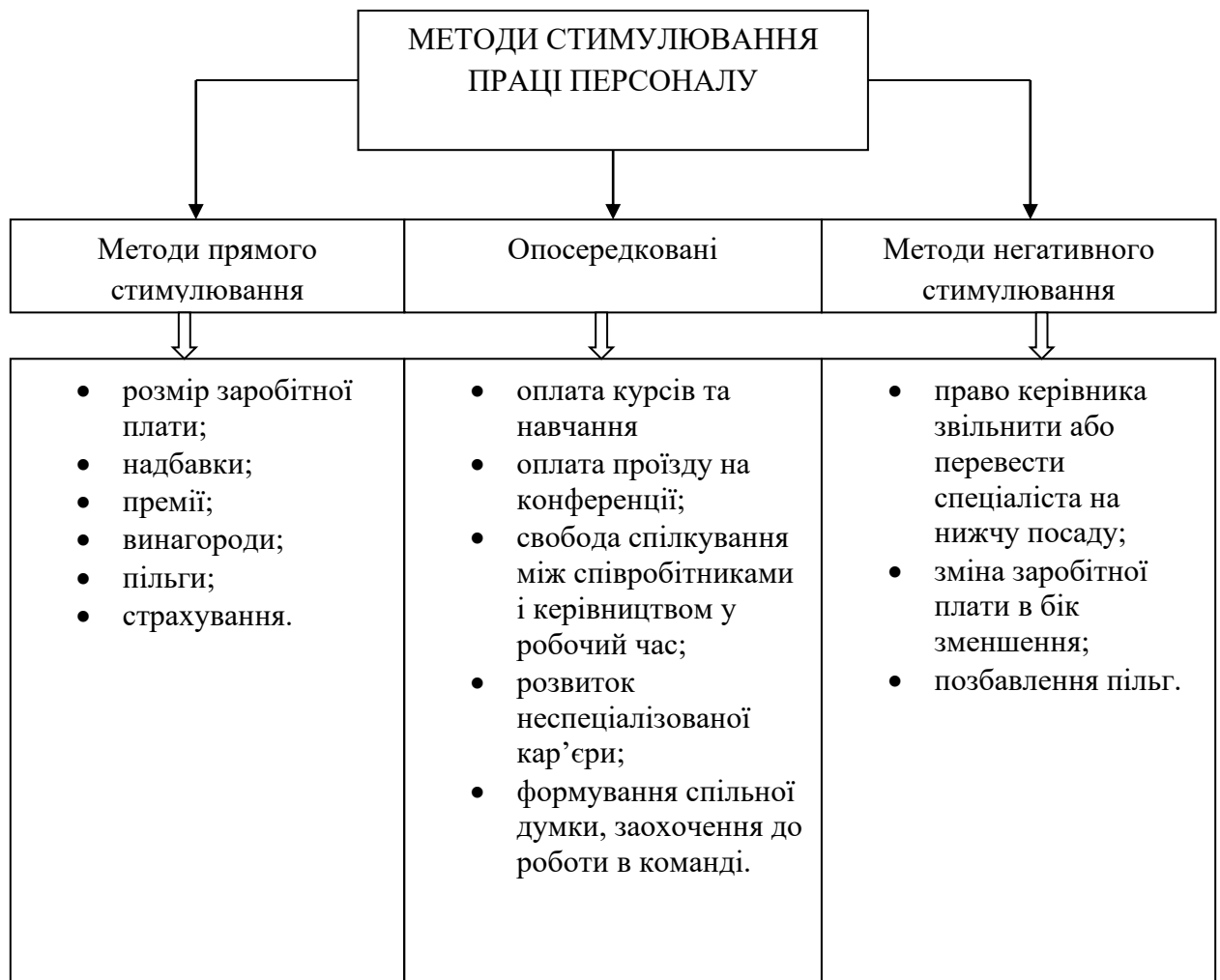


Рис. 2.1. Методи стимулювання праці персоналу в готелі «Прем'єр»

по-четверте, заохочення накопичення нових знань і досвіду. Система стимулює працівників постійно підвищувати свою кваліфікацію, отримувати нові знання та розвивати свій досвід.

по-п'яте, розширення неформального спілкування. Підприємство сприяє створенню умов для неформального спілкування між працівниками, що сприяє підвищенню командного духу та обміну ідеями;

по-шосте, заохочення подання індивідуальних та колективних пропозицій. Процес стимулювання включає заохочення працівників за активну участь у процесі внесення пропозицій щодо покращення роботи;

по-сьоме, використання моральних стимулів. Система мотивації враховує важливість морального задоволення працівників, наприклад, заохоченням їхнього почуття задоволення від виконання роботи [18].

Поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання: використовуються різноманітні методи стимулювання, які можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий ефект, залежно від конкретної ситуації та цілей підприємства.

У залежності від мети, яку ставить перед собою підприємство (досягнення кінцевих або проміжних результатів), використовуються прямі методи стимулювання персоналу, які базуються на стратегії гарантованого окладу або гарантованого мінімального заробітку.

За першою стратегією, працівнику гарантується щонайменше виплата основної заробітної плати на фіксованому рівні. Додаткові винагороди за високу продуктивність та трудові успіхи, такі як надбавки до персонального окладу або інші заохочувальні виплати, нараховуються та виплачуються в залежності від досягнених проміжних та кінцевих результатів діяльності готелю. Основною умовою є досягнення певного рівня продуктивності праці [21].

При цьому значну роль у мотивації персоналу відіграють компоненти заробітної плати, які підлягають регулюванню і залежать від проміжних та кінцевих результатів роботи групи і колективу протягом року. Винагороди за досягнення цілей за плановий період часу стають найважливішими складниками заробітної плати, які мають стимулюючий вплив на персонал.

Згідно з проведеними дослідженнями, розподіл колективного досягнення між групами і окремими виконавцями на підприємстві не враховує вагомості їх внеску у досягнення цілей системи та відносних коефіцієнтів реалізації їх потенціалу. Це означає, що розподіл стимулів і винагород проводиться без врахування цих факторів.

Керівництво готелю використовує стратегію гарантованого мінімального заробітку при встановленні короткострокових цілей, таких як квартальні або місячні. Згідно з цією стратегією, працівникам гарантується щомісячна виплата, яка залежить від досягнених результатів протягом цього періоду, але не може бути меншою за мінімальний розмір заробітної плати.

Крім того, на досліджуваному підприємстві існують додаткові форми економічного стимулювання, такі як:

- премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, професійні якості та ініціативність виконавця;
- премії за поліпшення якості обслуговування;
- премії за участь у розробці, впровадженні та освоєнні нової техніки, виконанні організаційно-технічних заходів та застосуванні передових методів праці;
- можливість навчання за рахунок підприємства та інші.

Для стимулювання творчої активності персоналу на досліджуваному готелі «Прем'єр», важливим засобом є «...винагорода за пропозиції, навіть якщо вони не мають значної цінності. Це сприяє підтримці і поштовху до подальшого розвитку ідей» [11].

Крім того, моральне заохочення відіграє значну роль у стимулюванні праці в готелі. Додатковим важливим способом стимулювання результатів праці на підприємстві є організація колективної діяльності. Колективне мислення має позитивний вплив на кожного учасника групи з таких причин:

- збільшується спрямованість на досягнення спільних завдань та вирішення спільних проблем, над якими працює група;
- надає можливість розглядати проблеми з різних перспектив та самокритично аналізувати їх;
- завдяки обміну думками ідеї та досвід кожного учасника групи збагачуються;
- створюється можливість накопичення трудового потенціалу та використання його на користь групи;

- зміцнюються міжособові та функціональні зв'язки між працівниками, а також підвищується рівень взаємодії між ними;
- виникає почуття змагання та бажання розвивати особисту майстерність і вміння працювати в цільових групах [8, с.47].

Внаслідок впровадження комплексу заходів, які були згадані раніше, в готелі, спостерігається явище самомотивації. Це означає, що працівники почувають внутрішню мотивацію до творчої праці в певних умовах, які створює організація.

Згідно з результатами дослідження, крім матеріальних стимулів, на рівень трудової активності персоналу в готелі «Прем'єр» значний вплив має фактор умов праці, зокрема графік роботи, за яким здійснюється робочий процес у готелі. Нестандартні робочі графіки можна розглядати як своєрідні методи стимулювання активності та результативності працівників, навіть без використання фінансових засобів.

Один з ефективних графіків роботи, який найкраще відповідає специфіці працівників готелю, є гнучкий графік та скорочений робочий тиждень (підсумований робочий день). Цей графік дозволяє працювати за гнучким розкладом і скорочувати тривалість робочого тижня. Такий підхід є «...досить ефективним для стимулювання активності та продуктивності працівників, забезпечуючи їм більшу гнучкість у розподілі робочого часу та підтримуючи баланс між роботою та особистим життям» [4, с.14].

Вважаємо за необхідне наголосити, що існують три причини, які можуть спричинити перевантаженість працівника:

- 1) малий ступінь делегування відповідальності, коли працівник самостійно не має можливості передати частину своїх обов'язків і відповідальності іншим співробітникам;
- 2) невірно обрані пріоритети, коли працівник не вміє ефективно визначити, які завдання мають найвищий пріоритет, і зосереджується на менш важливих справах;

3) занадто велика заглибленість у повсякденні турботи, коли працівник витрачає надмірний час і зусилля на дрібниці та неважливі справи, замість концентруватися на стратегічних і значущих завданнях.

Головним недоліком поточної системи матеріального заохочення є недостатнє зв'язування посади працівника з його досягнутими результатами та недостатня націленість на виконання обов'язків, що передбачені посадовою інструкцією. Необхідно створити заохочувальну систему, яка стимулюватиме працівника самостійно робити все необхідне для досягнення стратегічних цілей готелю.

Ефективна система мотивації персоналу повинна включати різні форми стимулювання. Це може бути пряма залежність від величини отриманого прибутку, залежність від зниження витрат, а також залежність від зростання продуктивності праці.

2.3 Оцінка рівня та ефективності використання персоналу в готелі «Прем'єр»

Оцінка ефективності використання персоналу полягає в оцінці змін у продуктивності праці, яка відображає як позитивні, так і негативні аспекти роботи. Аналіз ефективності використання персоналу включає виявлення можливостей подальшого підвищення продуктивності праці шляхом кращого використання кількісного та якісного складу кадрів, їх розміщення та взаємин у колективі. Для аналізу продуктивності праці використовуються дані про рух кадрів, їх кваліфікацію, використання робочого часу, вироблення та трудомісткість надання послуг.

Головними показниками продуктивності праці в готелях є обсяг наданих послуг за порівнянними цінами на одного середньооблікового працівника і трудомісткість, яка відображає зворотну сторону продуктивності. Розрахунок цих показників на одного працівника, один людино-день або одну людино-

годину доповнює основний показник і дозволяє відокремити фактори, пов'язані з процесом надання послуг та використанням робочого часу [1].

Стабільність кадрів є важливою умовою успішного оволодіння працівниками специфікою діяльності готелю, набуття стійких навичок та досвіду, а також досягнення високої продуктивності праці. Для оцінки стабільності необхідно визначити рівень основних показників, що характеризують рух кадрів у готелі.

Аналіз використання робочого часу є важливим етапом у дослідженні персоналу та аналізі факторів, що впливають на рівень продуктивності праці. Початковим кроком у цьому аналізі є розробка балансу робочого часу, який включає визначення загального фонду робочого часу та його розподілу на час, проведений на роботі, та час, виділений на перерви. Також вивчаються причини втрати робочого часу. Для оцінки ефективності використання робочого часу та розрахунку планової чисельності працівників складається баланс робочого часу на одного середньооблікового працівника.

Для покращання продуктивності праці і ефективного використання робочого часу необхідно аналізувати ці показники, виявляти проблемні моменти та розробляти заходи щодо їх вдосконалення.

Праця персоналу в «Прем'єр» характеризується безперервним режимом роботи і нерівномірним розподілом навантаження протягом року, місяця, тижня та дня. Кількість обслуговуючого персоналу залежить від місткості готелю, а не від обсягу наданих послуг.

Оцінки рівня та ефективності використання персоналу в готелі зобразимо в таблиці 2.7.

Працівники готелю залучені до виконання роботи, яка супроводжується постійною нервовою та розумовою напругою, а також значним фізичним навантаженням. Процес обслуговування вимагає високої організації та чіткості, щоб забезпечити максимальний комфорт для гостей та високий рівень обслуговування.

У зв'язку з цим, важливо забезпечувати належні умови праці, враховуючи особливості режиму та навантаження персоналу. Також потрібно надавати достатній рівень організаційної підтримки та забезпечення, щоб забезпечити якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Продуктивність праці є важливим показником, який відображає ефективне використання трудових ресурсів у готельному господарстві. У готелі «Прем'єр» рівень продуктивності праці залежить від таких факторів, як обсяг реалізованих послуг, їх структура, різноманітність асортименту, рівень механізації праці та інші фактори.

Таблиця 2.7

Оцінки рівня та ефективності використання персоналу

Співробітник	Задоволеність роботою (шкала 1-10)	Професійні навички (шкала 1-10)	Комунікаційні навички (шкала 1-10)	Ефективність роботи (шкала 1-10)
Співробітник 1	8	9	7	9
Співробітник 2	7	8	8	8
Співробітник 3	6	7	7	7
Співробітник 4	9	9	9	9
Співробітник 5	8	7	8	7
Співробітник 6	7	8	9	8
Співробітник 7	9	9	8	9
Співробітник 8	6	7	6	6
Співробітник 9	7	8	7	8
Співробітник 10	8	9	8	9
Співробітник 11	9	9	9	9
Співробітник 12	7	6	6	6
Співробітник 13	8	8	7	8
Співробітник 14	9	9	9	9

Підвищення продуктивності праці досягається за допомогою різних заходів, таких як впровадження нових технологій, механізація ручної праці, суміщення професій, скорочення часу, необхідного для виконання робіт, підвищення кваліфікації фахівців, вдосконалення робочих процесів та використання передового досвіду.

Управління готелем на основі аналізу робочих процесів визначає, яку роботу потрібно виконувати та хто буде відповідати за неї. Частина управлінських функцій менеджер може делегувати своїм підлеглим, зберігаючи

вирішальні ланки управління. Працівники, що підпорядковуються менеджеру, діють на своїх підрозділах аналогічним чином.

Як можна зрозуміти з даної ситуації, рівень управління персоналом у готелі не є на високому рівні. Керівництво готелю ще не повністю розуміє, що саме персонал є ключовим фактором успіху, і його інтелектуальний потенціал є тим, що об'єднує всі компоненти організації в одне ціле, забезпечуючи ефективну діяльність готелю.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу системи мотивації персоналу в готелі «Прем'єр», сформовано наступні висновки.

1. Визначено, що аналіз структури та забезпечення персоналом готелю «Прем'єр» свідчить про наявність необхідних кадрів для забезпечення різних аспектів діяльності готелю. Однак, для більш детального аналізу рекомендується дослідити ефективність використання персоналу, розподіл робочого навантаження, а також провести оцінку навичок та кваліфікації працівників з метою оптимізації роботи готелю і підвищення його конкурентоспроможності.

2. Доведено, що мотивація працівників готелю є ключовим фактором для досягнення високої продуктивності, якості обслуговування та конкурентоспроможності готельного бізнесу. Фінансова стимуляція, визнання та похвала, розвиток кар'єри – це основні складові, які допомагають створити мотиваційну систему, спрямовану на задоволення потреб працівників та досягнення спільних цілей готелю.

3. Встановлено, що готель «Прем'єр» має потужний персонал і ефективно використовує його потенціал. Але ретельне планування робочих графіків та подальший розвиток персоналу можуть покращити його продуктивність, ефективність та здатність задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

3.1 Зарубіжний досвід мотивації персоналу та перспективи його впровадження в діяльності вітчизняних підприємств

Американська модель мотивації праці ґрунтується на стимулюванні підприємницької активності та досягненні матеріальних надбавок для найбільш активної частини населення. У цій моделі основну роль відіграє оплата праці, яка часто включає елементи годинної оплати разом з різними формами преміювання.

У США широко застосовуються різноманітні системи преміювання, які можуть базуватися на досягненнях компанії або на індивідуальній продуктивності працівників. Деякі компанії використовують колективні системи, де частина заробітної плати виділяється на премії для працівників і адміністрації в залежності від досягненого прибутку та економії коштів. Інші підприємства застосовують системи, де премії нараховуються незалежно від прибутку, але на основі умовної продуктивності.

Гнучкість системи оплати праці досягається через періодичні оцінки працівників, які визначають рівень оплати праці на наступний період. Оплата праці може переглядатись кілька разів на рік залежно від тривалості роботи та досягнення певних результатів [10, с. 14].

Деякі компанії використовують нову систему оплати праці, де підвищення заробітної плати залежить від росту кваліфікації та освоєних професій. Працівники набирають бали за засвоєння спеціалізацій, і розмір заробітної плати може зростати в залежності від набраних балів.

Основні переваги використання системи оплати праці, що залежить від рівня кваліфікації, полягають у збільшенні мобільності праці всередині підприємства, задоволеності роботою, зниженні рівня керівництва та поліпшенні

виробничих відносин. Такі системи можуть сприяти підвищенню продуктивності праці та зменшенню витрат на виробництво.

Японська модель стимулювання праці характеризується випередженням росту продуктивності праці в порівнянні з рівнем життя населення, включаючи заробітну плату. У цій моделі держава не приділяє серйозної уваги контролю за майновим розшаруванням суспільства з метою спонукання підприємницької активності. Ця модель можлива тільки за умови високого рівня національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації перед інтересами окремої особи, а також готовності населення зробити матеріальні жертви для добробуту країни.

Японська система стимулювання праці є досить гнучкою порівняно з іншими розвинутими промисловими країнами. Традиційно вона ґрунтується на трьох факторах: професійній майстерності, віку та стажі роботи. Заробітна плата працівника, включаючи робітників, інженерів та керівників нижніх та середніх рівнів, залежить від цих факторів і встановлюється за допомогою тарифної сітки, яка враховує умовно-постійну частину заробітної плати, яка складається з віку, стажу роботи та кваліфікації й майстерності, які характеризуються категоріями та розрядами.

Більшість японських компаній використовують синтезовані системи стимулювання праці, які поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У цих синтезованих системах розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками: віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. Вік та стаж служать основою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд та результативність праці визначають величину трудової тарифної ставки, відомої як «ставка за кваліфікацію» [12, с. 47].

Шведська модель мотивації праці відрізняється відмінною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки впроваджують політику солідарної заробітної плати, починаючи з 50-х років, шляхом переговорів про колективні трудові

угоди. Ця політика базується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю і скорочення розриву між мінімальними й максимальними зарплатами.

Політика солідарної заробітної плати в Швеції має декілька цілей. По-перше, вона стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх наукових та технологічних досягнень поряд із ринковою конкуренцією. Водночас забезпечується рівна оплата праці за однакову кваліфікацію та виконання аналогічної роботи. Це означає, що працівники з однаковою кваліфікацією, які працюють у різних підприємствах, отримують однакову заробітну плату, незалежно від прибутковості підприємства. Наприклад, «...у галузі, де 10 підприємств мають різний рівень рентабельності, працівники на всіх підприємствах отримують однакову заробітну плату, яка встановлена на середньому рівні угоди галузі» [3, с. 47].

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькоприбуткових підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого рівня угоди. Це стимулює підприємців до модернізації виробництва або закриття підприємства. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє підвищенню рентабельності підприємств.

Ще однією характеристикою цієї моделі є зменшення розриву між мінімальними й максимальними зарплатами. Система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє вирівнюванню заробітків, підвищуючи їх у низькорентабельних секторах і стримуючи високорентабельних працівників. Під час переговорів про колективні угоди профспілки зазвичай домагаються включення пунктів, що передбачають пріоритетні темпи зростання заробітної плати для низькоплатуваних категорій працівників. Все це сприяє підтримці висококваліфікованої робочої сили як у матеріальній, так і у нематеріальній, інтелектуальній сферах виробництва.

У німецькій моделі мотивації праці основний акцент знаходиться на людині як індивідуальності з її інтересами та відповідальністю перед суспільством. Важливим аспектом є свобода в економічному контексті, що означає розуміння інтересів суспільства та знаходження свого місця в системі

«виробництво-споживання». Однак, не всі громадяни можуть відповідати вимогам ринку праці.

Соціальна модель німецького ринкового господарства називається «соціальною», оскільки держава створює умови для всіх громадян, бореться з несправедливістю та захищає вразливих, таких як безробітні, хворі, літні люди та діти. Соціальна справедливість та солідарність є невід'ємними передумовами суспільного консенсусу. Західні дослідники визнають, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій є однією з найкращих моделей, які коли-небудь існували в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує однаково як економічний добробут, так і соціальні гарантії [4, с.54].

3.2 Напрямки вдосконалення мотивації персоналу в готелі «Прем'єр»

Для вдосконалення мотивації персоналу в готелі «Прем'єр» можна розглянути декілька напрямків. Основна ідея полягає у створенні стимулів та умов, які сприятимуть підвищенню задоволеності праці та продуктивності співробітників. Ось декілька можливих напрямків для вдосконалення мотивації персоналу в готелі «Прем'єр»:

по-перше, розвиток професійної кар'єри. Створення можливостей для працівників розвиватися в готельній сфері. Це може включати програми навчання та тренінги, можливості професійного підвищення, внутрішні рухи по кар'єрній лінії та інші форми розвитку;

по-друге, система винагород. Розроблення привабливої системи винагород, яка включає конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси, премії за досягнення поставлених цілей або за якість обслуговування, а також можливості отримання додаткових вигод, таких як медичне страхування або корпоративні пакети;

по-третє, створення командного середовища. Підтримка позитивного та сприятливого командного середовища, де співробітники відчуються частиною команди і мають можливість спілкуватися, співпрацювати та ділитися ідеями.

Можна організувати командні заняття, тренінги з розвитку командної роботи та спільні заходи для зміцнення взаємодії між співробітниками;

по-четверте, визнання та похвала. Встановлення системи визнання та похвали для співробітників, що стимулює їхній розвиток та продуктивність. Це може включати подяки, письмові відзнаки, нагороди та програми визнання досягнень;

по-п'яте, баланс роботи та особистого життя. Створення гнучкого графіка роботи, який дозволяє співробітникам збалансувати свої професійні та особисті обов'язки. Це може включати гнучкий розклад роботи, можливість використовувати відпустки та лікарняні, а також підтримку для сімейних потреб співробітників.

по-шосте, участь у прийнятті рішень: Залучення співробітників до прийняття рішень та врахування їхньої думки та ініціативи в процесі роботи. Це може стимулювати почуття власної цінності та зацікавленості в успіхах готелю.

Наведені напрямки можуть допомогти покращити мотивацію персоналу в готелі «Прем'єр» та сприяти підвищенню задоволеності праці, продуктивності та збереженню талановитих співробітників.

Для досягнення успішного переходу до ринкових умов, на підприємствах необхідно провести радикальну реформу системи мотивації персоналу. Ця реформа повинна створити нову і ефективну систему, яка враховуватиме зміни в економічному середовищі.

Важливим аспектом цієї системи є матеріальне та моральне стимулювання працівників, створення якісно нових мотиваторів для праці та зв'язку оплати праці з її результатами. Оплата праці повинна залежати від досягнень працівника та впливати на його продуктивність.

При аналізі системи оплати праці в готелі було виявлено, що ці аспекти не отримують достатньої уваги, що обмежує можливості керівництва впливати на процеси виробництва та досягнення стабільності.

Отже, необхідне вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві шляхом радикальних змін у принципах організації. Важливим кроком в цьому

напрямку є впровадження механізму, який дозволить працівникам бачити свою роботу не лише як засіб виживання, але і як можливість виконувати продуктивну та якісну роботу з належною матеріальною винагородою та моральним задоволенням.

На досліджуваному підприємстві недостатньо чітко визначений зв'язок між зростанням заробітної плати та якістю роботи та підвищенням ефективності праці. Особливо це стосується керівників, спеціалістів і службовців, які мають стабільний посадовий оклад.

Для встановлення чіткого зв'язку між якістю їхньої роботи та розміром заробітної плати необхідно застосовувати аналітичні методи оцінки праці, зокрема систему зваженої оцінки. Розвиток методів винагороди керівників вимагає використання системи оцінки ефективності, яка враховує результати роботи і особистісні характеристики. Крім того, важливо використовувати принципи колективно-договірних систем, що сприятимуть точному визначенню вартості праці керівників і підвищенню їхньої кваліфікації.

Отже, для поліпшення системи мотивації праці керівників необхідно:

1) забезпечити тісний зв'язок між розміром посадових окладів і умовами преміювання з ключовими показниками діяльності готелю. Головним показником повинно бути збільшення прибутку, що є прямим результатом ефективної господарської діяльності підприємства;

2) приділити більше уваги особистим і професійним якостям вищої ланки управління, їхньому професіоналізму і вмінню передбачати майбутнє, оскільки ці якості впливають на стабільність і успішність функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання;

3) метою забезпечення прямої залежності між заробітною платою працівника і його конкретними результатами праці та посилення стимулюючої функції колективно-договірної системи, рекомендується використовувати факторно-критеріальні моделі для розрахунку колективних угод працівників у компанії.

Організація оплати праці в готелі визначається на основі факторно-критеріальних моделей, які враховують різні аспекти роботи працівників, включаючи керівників, спеціалістів і службовців. На керівників впливають такі фактори, як результати діяльності підприємства або підрозділу, яким вони керують, а на спеціалістів – виконання службових завдань. Інші фактори оцінки роботи, такі як здатність приймати рішення, організаторські здібності, своєчасність роботи і участь у професійному розвитку, також враховуються, але їх важливість може відрізнятися.

Для оцінки ефективності праці на підприємстві може використовуватися бальна система, в якій кожен фактор оцінюється за певною шкалою, а потім проводиться комплексна оцінка результатів роботи кожного працівника. Ця система дозволяє диференціювати оцінку продуктивності праці кожного працівника і забезпечує гнучкість у системі оплати праці, що може адаптуватися до фінансового стану підприємства.

Переваги такої системи мотивації праці включають диференційовану оцінку працівників, гнучкість у визначенні оплати праці, зміцнення працівників через соціальне забезпечення та можливість використання попередніх успішних практик мотивації праці. Гнучкі системи оплати праці, які враховують соціальні пільги, виплати та гарантії, відповідають сучасним економічним умовам.

Тому для спрощення структури оплати праці в готелі «Прем'єр» рекомендується відмовитися від фіксованих тарифних ставок і перейти до гнучкої тарифної системи. Це дозволить уникнути використання системи доплат і надбавок «автоматичного» характеру, а замість цього використовувати комплексну оцінку праці на основі факторів, ваги та їх важливості.

Пропозиції стосовно удосконалення системи оцінки ефективності роботи працівників готелю «Прем'єр» наведено в таблиці 3.1.

Гнучка тарифна сітка, яка спрямована на стимулювання індивідуальних результатів праці кожного працівника, має кілька переваг, серед яких можна виділити наступні:

Удосконалення системи оцінки ефективності роботи працівників

Чинники та показники оцінки	Бальна оцінка показників та відповідні їй коефіцієнти підвищення заробітної плати				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Підготовка					
1. Освіта	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід і компетентність	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Відповідальність					
3. Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
4. Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
5. Складність функціональних обов'язків	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Керівництво					
6. Ступінь керівництва	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Характер керівництва	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Масштаби керівництва	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Особисті якості					
9. Активність та ініціатива у роботі	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
10. Прагнення до підвищення кваліфікації, сам удосконалення, впровадження передового досвіду	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Всього:	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Диференціація тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду. Гнучка тарифна сітка дозволяє встановлювати різні рівні оплати праці в межах одного розряду, враховуючи індивідуальні досягнення та результати праці кожного працівника. Це стимулює працівників до досягнення кращих результатів і особистого професійного зростання.

Комплексна оцінка працівників для визначення рівня колективного договору (окладу). Гнучка тарифна сітка дозволяє проводити комплексну оцінку працівників на основі різних показників, таких як якість і терміни виконання роботи, ініціативність, новаторство, творчий підхід до виконання завдань і професійне зростання. На основі цієї оцінки встановлюється рівень оплати праці в межах кожного розряду.

Гнучкість у встановленні тарифних ставок. Гнучка тарифна сітка дозволяє підвищувати або знижувати тарифні ставки в залежності від результатів праці

протягом звітного періоду. Це стимулює працівників до постійного поліпшення своєї продуктивності та досягнення кращих результатів.

Врахування різних аспектів праці при комплексній оцінці. Гнучка тарифна сітка дозволяє розробляти показники для комплексної оцінки працівників, які включають не лише якість і терміни виконання робіт, але й оцінку ініціативності, новаторства, творчого підходу до виконання завдань та професійного зростання. Це сприяє розвитку навичок та мотивує працівників до активної участі у покращенні робочих процесів.

Отже, гнучка тарифна сітка надає можливості для індивідуального стимулювання працівників, диференціації оплати праці та врахування комплексних показників оцінки. Це сприяє покращенню результативності та ефективності праці на підприємстві.

Преміювання відіграє важливу роль у вдосконаленні системи мотивації праці в компанії. Використання систем преміювання є дієвим важелем сприяння збереженню професійної успішності та стимулюванню її подальшого зростання. Виходячи з цього, запровадження вдосконаленої моделі оплати праці працівників компанії є необхідним кроком у реформуванні системи мотивації праці в готелі «Прем'єр».

З метою матеріального заохочення кращих працівників за результатами господарської діяльності підприємства, підвищення їх зацікавленості у високопродуктивній праці та прибутковості, створення атмосфери причетності працівників до інтересів підприємства та охорони персоналу, пропонується створити такий механізм матеріального стимулювання, який би включав такі складові (рис. 3.1).

Для розрахунку конкретних показників в готелі використовується система «оцінки заробітку». Ця система базується на оцінці ефективності працівників, враховуючи їхні особисті якості та ставлення до праці. В оцінці заробітку використовується бальна шкала, яка потім перетворюється на інтегральний коефіцієнт для оцінки результатів праці кожного працівника. Цей коефіцієнт дозволяє регулювати рівень заохочувальних виплат. Рівень працівника

підвищується за п'ятибальною системою, враховуючи такі фактори, як освіта та досвід.

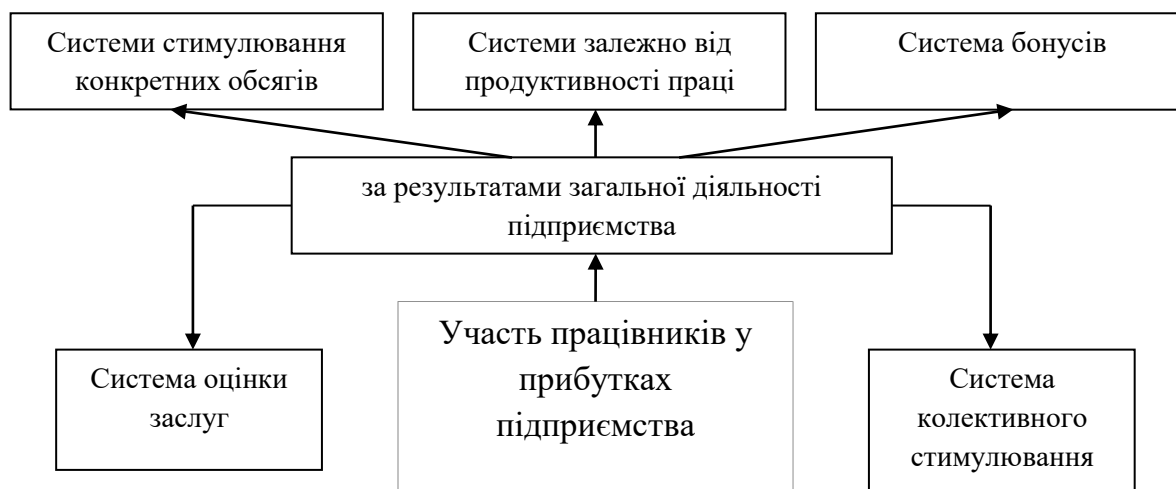


Рис. 3.1. Система матеріального стимулювання працівників

Преміювання працівників за їх особистий внесок у кінцевий результат праці. Процентна премія за індивідуальні результати праці нараховується за спеціальною шкалою і збільшується з кожним відсотком виконання цих завдань.

Використання такої системи оцінки та преміювання дозволяє встановити справедливую систему матеріального стимулювання працівників на основі їхнього внеску та результативності.

З 2015 року готель впровадив систему участі в прибутку, яка передбачає розподіл певної частини прибутку між працівниками підприємства. Цей розподіл здійснюється з певною відстрочкою, наприклад, на кілька місяців або навіть рік, і відбувається у формі грошових виплат.

Впровадження системи участі в прибутках в компанії пояснюється тим, що навіть найкращі системи індивідуальної або колективної винагороди не завжди здатні стимулювати всіх працівників до активної участі у досягненні стабільно високих загальних результатів. Тому справедливий і зрозумілий розподіл прибутку між власниками, адміністрацією, фахівцями і працівниками стає все більш необхідним для створення позитивного соціально-психологічного клімату і забезпечення економічного зростання компанії.

Система участі в прибутках має кілька переваг порівняно з іншими методами преміювання. Вона змінює ставлення працівників до підприємства, що призводить до підвищення продуктивності праці, поліпшення морального клімату і зниження текучості кадрів.

Крім того, на підприємстві може бути використана система індивідуальної оплати праці за «кафе-методом». Цей підхід дозволяє поєднувати ефективність трудової діяльності працівників зі задоволенням їхніх потреб. Процес винагороди за працю передбачає, що працівник може вибрати з «меню» певні види винагороди, які відповідають його потребам. Це можуть бути гроші, матеріальні блага, бажана робота, можливість підвищити рівень освіти або різні послуги. Така система спрямована на підвищення задоволеності працівників як якісним виконанням завдань, так і задоволенням їхніх більш широких потреб.

З урахуванням цих підходів до преміювання на підприємстві розроблено організаційно-економічну модель системи преміювання, що спрямована на мотивацію праці персоналу (рис. 3.2).

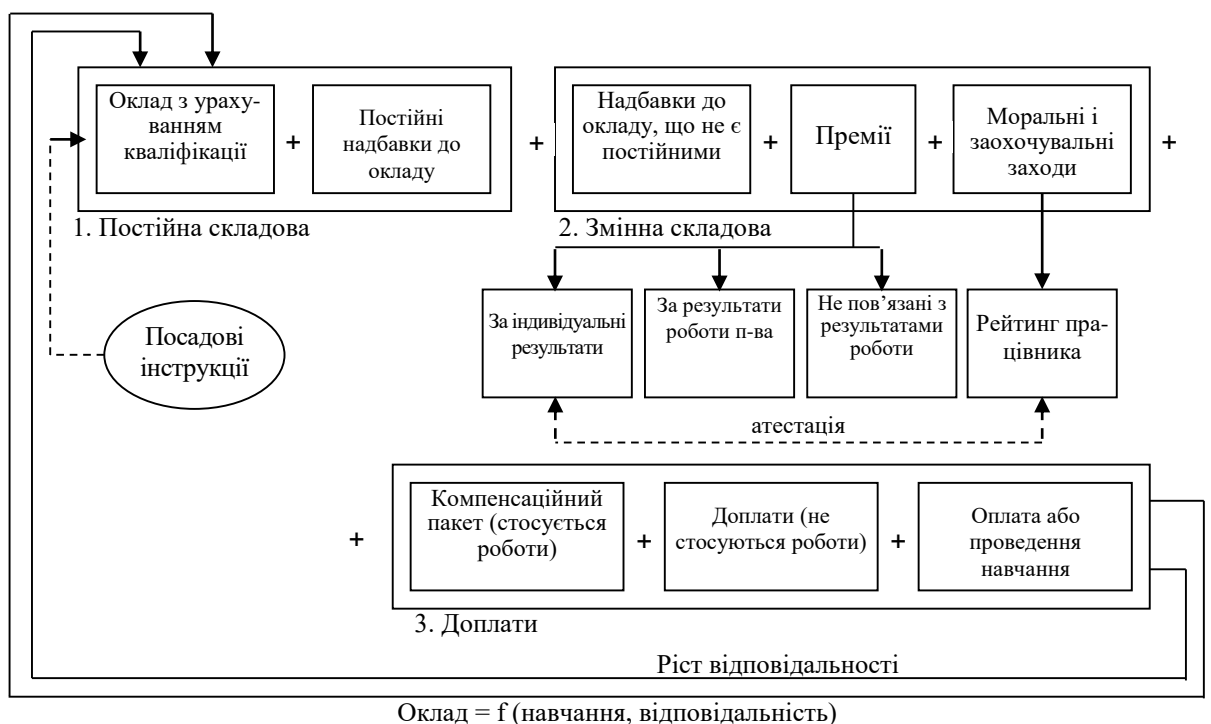


Рис. 3.2. Організаційно-економічна модель побудови преміальної системи мотивації праці персоналу

Враховуючи наведені вище фактори, в готелі розробило систему мотивації праці, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Дана система передбачає такі нематеріальні стимули для активізації працівників:

Публічне присвоєння почесних звань та вручення відзнак. Компанія визнає досягнення кращих працівників шляхом надання почесних звань, посвідчень, грамот, медалей та інших нагород. Це демонструє високу оцінку їхньої праці та сприяє підвищенню мотивації.

Публічна визначність досягнень. Кращі працівники отримують визнання через публікації їхніх результатів і фотографій на дошці пошани. Це сприяє підвищенню престижу та мотивації працівників.

Публікації та наукові досягнення. Компанія публікує інформацію про співробітників та їхні досягнення в засобах масової інформації, як внутрішніх, так і зовнішніх. Також винагороджується авторство наукових публікацій у зовнішніх друкованих виданнях. Це сприяє просуванню іміджу компанії та мотивує працівників до науково-дослідної роботи.

Відрядження та навчання. Кращі працівники мають можливість отримати відрядження для участі у конференціях, навчальних курсах, стажуваннях, виставках тощо, включаючи за кордон. Це розширює їхні професійні навички та надає нові можливості для розвитку.

Враховуючи різноманіття працівників, важливо комплексно використовувати всі наведені групи стимулів і залежно від потреб кожного окремого працівника. Оцінка результатів праці здійснюється як на рівні кожного працівника, так і в цілому для підрозділів та компанії в цілому. Удосконалена система мотивації праці персоналу наведено на рис. 3.3.

Впровадження запропонованих теоретичних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу сприятиме покращенню рівня працездатності та активності співробітників, а також підвищенню їхньої мотивації та продуктивності на підприємстві. Це також сприятиме налагодженню ефективної взаємодії всіх складових системи стратегічної діяльності підприємства.

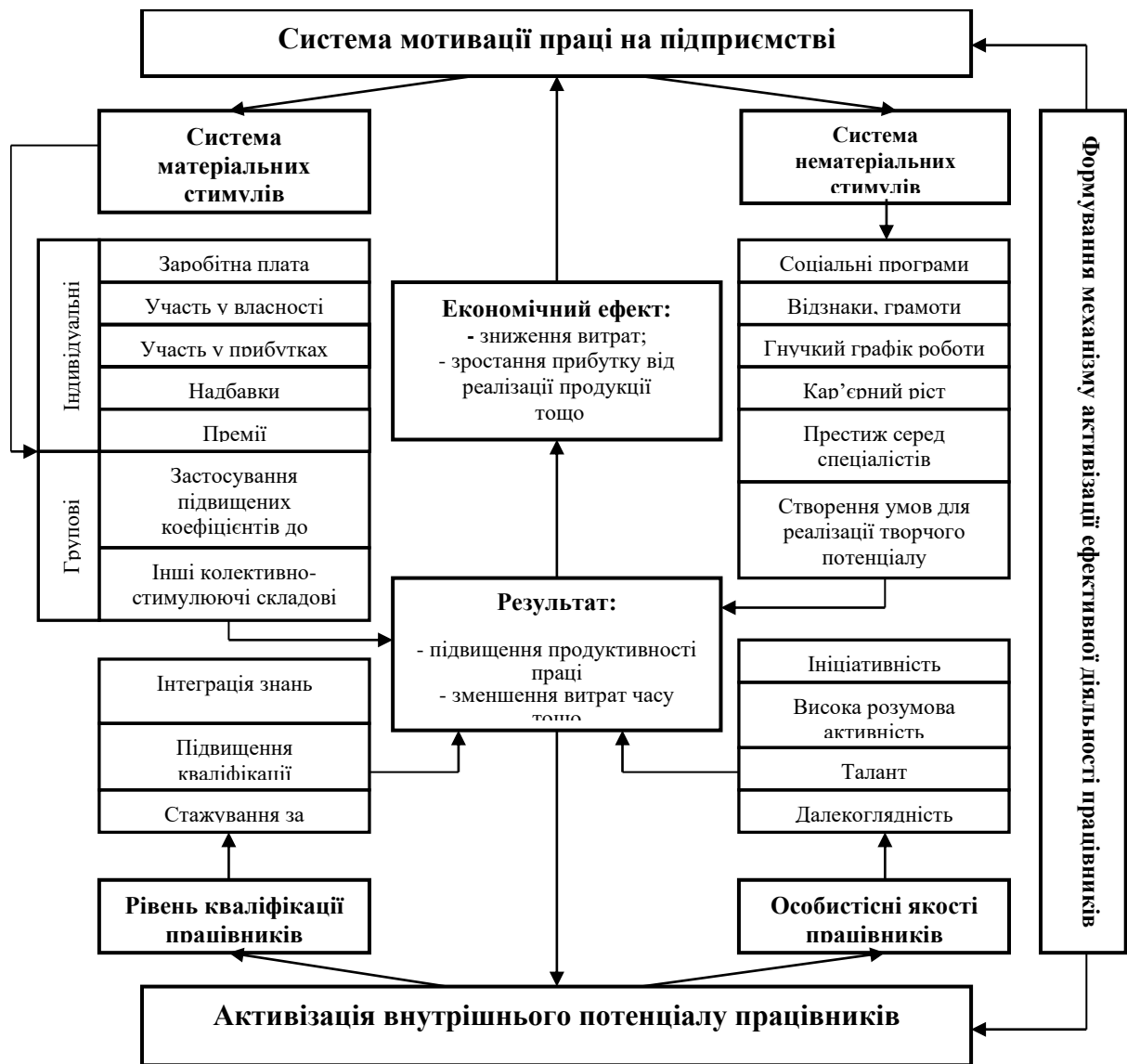


Рис. 3.3. Удосконалена система мотивації праці персоналу

Ці напрямки можуть бути використані в готелі «Прем'єр» для поліпшення мотивації персоналу та підвищення загальної продуктивності. Варто також регулярно отримувати зворотний зв'язок від співробітників, щоб виявити їхні потреби та пропозиції щодо поліпшення робочих умов та мотивації.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження удосконалення мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу, сформовано наступні висновки.

1. Визначено, що багато зарубіжних компаній використовують системи фінансової мотивації, такі як бонусні програми, акції, опції на акції, премії за

досягнення цілей і т.д. Вони надають працівникам стимул працювати більш ефективно і досягати встановлених цілей. Компанії зарубіжних країн активно інвестують у розвиток свого персоналу. Вони проводять навчання, семінари, тренінги та надають можливості отримати вищу освіту або обіймати посаду з більшими повноваженнями. Це допомагає співробітникам вдосконалювати свої навички і розширювати кар'єрні можливості. Багато компаній за кордоном надають співробітникам можливість працювати за гнучким графіком. Це дозволяє працівникам більш ефективно балансувати роботу і особисте життя, що призводить до більшої задоволеності від праці.

2. Запропоновано для вдосконалення мотивації персоналу в готелі «Прем'єр» запровадити шість напрямків. Важливо пам'ятати, що мотивація персоналу – це індивідуальний процес, тому керівництво готелю «Прем'єр» може також здійснювати індивідуальний підхід до мотивації свого персоналу, залежно від їхніх потреб і побажань.

ВИСНОВКИ

На основі даних проведеного дослідження стосовно мотивації персоналу за даними об'єкта дослідження, яким виступила фінансово-господарська діяльність готелю «Прем'єр» в м. Кам'янське можна зробити наступні висновки.

1. Визначено, що мотивація персоналу в готелі «Прем'єр» має вирішальне значення для досягнення успіху та ефективного управління підприємством. У процесі економічного управління підприємством мотивація персоналу є ключовим фактором, що стимулює працівників до досягнення високих результатів, підвищує продуктивність та покращує якість обслуговування.

2. Досліджено, що методи матеріальної мотивації персоналу включають фінансові стимули, такі як зарплата, премії, бонуси, додаткові винагороди та інші фінансові виплати. Нематеріальна мотивація передбачає використання нематеріальних стимулів, таких як похвала, визнання, можливість професійного розвитку, можливість зростання у кар'єрі, командний дух та співробітництво.

3. Доведено, що мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу включає в себе потребу у високій якості обслуговування, підвищену вимогливість гостей, потребу у фахівцях з готельного господарства та гостинності, а також необхідність у формуванні позитивного іміджу готелю.

4. Визначено, що склад, структура та забезпечення персоналом готелю «Прем'єр» мають велике значення для проведення якісної роботи підприємства. Готель повинен мати відповідний штат працівників, з урахуванням різних підрозділів, а також забезпечити необхідні умови праці, які включають в себе належне навантаженість, адекватну компенсацію, соціальні пакети та можливості для професійного зростання.

5. Встановлено, що основні складові системи мотивації праці персоналу готелю «Прем'єр» повинні включати матеріальні та нематеріальні стимули, які відповідають потребам працівників та стимулюють їх до досягнення високих результатів. Важливо розробити чітку систему мотивації, яка враховуватиме індивідуальні потреби та мотиви працівників.

6. Встановлено, що зарубіжний досвід мотивації персоналу може бути цінним джерелом ідей та практик для впровадження в діяльність вітчизняних підприємств. Варто дослідити кращі практики з мотивації персоналу в готельній галузі в інших країнах та здійснити адаптацію до умов готелю «Прем'єр». З метою вдосконалення мотивації персоналу в готелі «Прем'єр» можна запропонувати такі напрямки:

- розробка іміджу роботодавця, що пропонує вигідні умови праці, можливості професійного зростання та розвитку;

- впровадження системи фінансових стимулів, таких як премії за досягнення показників, бонусні програми та інші форми матеріальної винагороди;

- створення системи нематеріальних стимулів, таких як визнання та похвала, можливості для самореалізації, розвитку навичок та кар'єрного росту;

- забезпечення навчання та підвищення кваліфікації працівників, що допоможе покращити їх професійні навички та стимулювати досягнення кращих результатів;

- впровадження системи оцінки та моніторингу ефективності працівників, що дозволить визначити потреби у підвищенні мотивації та покращенні результатів;

- застосування ідей та практик зарубіжного досвіду, адаптованого до особливостей готельної галузі в Україні.

Таким чином, впровадження охарактеризованих напрямків допоможе покращити мотивацію персоналу в готелі «Прем'єр», що збільшить продуктивність та якість обслуговування, а також сприятиме досягненню успіху підприємства у сфері готельного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бужин О. Мотивація праці в сільському господарстві через категорію людського капіталу. *Економікс*. 2006. №3. 60-62 с.
2. Гляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці. *Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал*. 2007. №7. 82-85 с.
3. Гольда А.В. Теоретико-методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій. Формування ринкових відносин в Україні: *Збірник наукових праць: НДЕІ Мін.-ва економіки України*. 2017. №3. 185-192 с.
4. Гущина І. Трудова мотивація як чинник підвищення ефективності праці. *Суспільство та економіка*. 2020, № 1. 169-175 с.
5. Джанджугазова, Е.А. Маркетинг в індустрії гостинності. *Academia*, 2013. 185 с.
6. Докучаєв О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал*. 2006. №8 79-82 с.
7. Економіка підприємства: Підручник. За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2019. 528 с.
8. Зорин, Е.В. Винограду, П. А. Ільїна Е.Н. і ін. Туризм і галузеві системи: *Підручник. Фінанси і статистика*. 2021. 178 с.
9. Кабушкин, Н. Менеджмент готелів. Посібник. ТОВ «Нове знання», 2020. 180 с.
10. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ. 2016. 340 с.
11. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2020. 224 с.
12. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом. Навч. посібник. К.:ЦУЛ. 2013. 272 с.

13. Кудимова, М.В. Пошана до клієнта починається з пошани до себе. 5 зірок, 2000 №6.
14. Лісник, А. Методика проведення маркетингових досліджень в готельному бізнесі. ТОВ «САС ПЛЮС», 2002. 126 с.
15. Магура М.І. Оцінка роботи персоналу, підготовка та проведення атестації. - 2-ге вид.. ЗАТ «Бізнесшкола «Інтел-синтез», 2002. 176 с.
16. Лісник А.Л., Чернишев А.В. Організація і управління готельним бізнесом. Видавничий будинок «Альпіна», 2001. 212 с.
17. Чудновський А.Д.. Туризм і готельне господарство. ЕКМОС, 2021. 197 с.
18. Пустовар Я.П. Сучасний стан та перспективні зміни в системі мотивації праці в Україні. Україна в ХХІ ст.: Концепції та моделі економічного розвитку. Львів: 2000, ч.2. 52-55 с.
19. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту. Пер. з англ. А.Олійник та ін. К.: «Основи», 2002. 394-426 с.
20. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2018. № 3. С. 141–148.
21. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія /І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. С. 272–279.
22. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.
23. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2015.
24. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2015.
25. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2016.

ДОДАТКИ



Вигляд готелю зовні

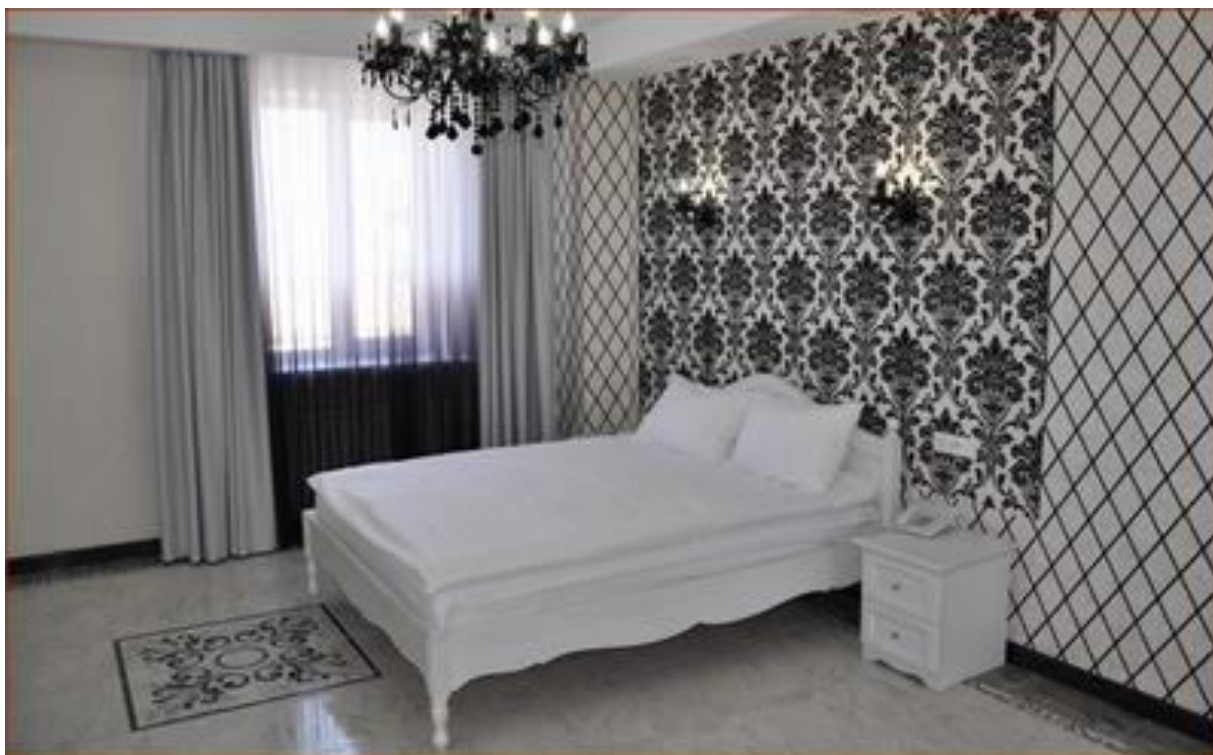


Коридор готелю



Хол готелю

Кімнати в готелі







Спа



Конференц зал

ВІДГУК

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу
«Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу»
для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
студентки спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»
Радиш Карини Олександрівни**

У сучасних умовах, ключовими завданнями України є підвищення конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція в європейський економічний простір та розбудова соціальної держави. Щоб вирішити окреслені завдання, необхідно внести певні зміни в інститут праці, зосередитися на розвитку інноваційного компонента, переглянути ціннісні орієнтири, мотиваційні підходи та зміцнити соціальну відповідальність основних учасників соціально-трудова відносин. На сучасному етапі економічного розвитку, важливим завданням вищої ланки управління підприємства є створення стимулів для працівників, спрямованих на результативну та ефективну діяльність з метою досягнення цілей підприємницької структури. Мотивація виступає ключовим фактором активізації людського потенціалу, яка не лише створює передумови для виробництва, але й забезпечує їх ефективне використання. Без ефективної системи мотивації персоналу на рівні країни, регіону чи окремого підприємства, жодна система управління не може функціонувати належним чином. Така система мотивації повинна стимулювати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення як особистих, так і корпоративних цілей.

Автором кваліфікаційної роботи виконано самостійне дослідження, яке полягає у розкритті теоретичних аспектів системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу; аналізі системи мотивації персоналу в готелі «Прем'єр»; удосконаленні мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу.

Джерельна база дослідження є повною і різноманітною. Студентка використовує наукові статті, публікації, книги та інші джерела, що свідчить про систематичний підхід до дослідження.

Студентка проявляє вміння застосовувати набуті знання для аналізу практичних та теоретичних проблем, що демонструє його глибоке розуміння досліджуваної теми.

Робота оформлена відповідно до вимог наукового стилю. Вона містить належно оформлені таблиці, рисунки, які підтримують логіку викладу. Мова та стиль роботи є чіткими та належною.

Робота в цілому є добре виконаною. Однак, було б корисно більш детально розглянути практичні аспекти впровадження запропонованих рекомендацій. Додаткові приклади та кейси з реального досвіду могли б покращити практичне значення роботи.

Кваліфікаційна робота Радиш К.О. виконана на належному рівні, заслуговує відмінної оцінки та рекомендована до захисту перед Екзаменаційною комісією ЗВО «Університет Короля Данила».

Директор готелю «Пре'мер



Цибулька О. І.
(прізвище та ініціали)

Дата « _____ » _____ 20____

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

«Мотивація персоналу готельно-ресторанного комплексу»
для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
студентки спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Радиш Карини Олександрівни

Рецензент:

Директор готелю «Пре'єр» Цибулька Олег Іванович

(науковий ступінь, вчене звання, посада, ПІП рецензента)

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки досліджує проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу в готельно-ресторанній сфері, що є важливим аспектом сучасного управління підприємствами. Тема досліджена досить глибоко і об'єктивно. Автор систематично аналізує основні аспекти мотивації персоналу в готельній галузі та розглядає різні фактори, що впливають на мотивацію працівників.

Студентка демонструє високий рівень аналітичних навичок та уміння чітко структурувати і викладати головні аспекти досліджуваної проблеми. Робота містить логічні аргументи та обґрунтування. Узагальнення та висновки, які представлені в роботі є аргументованими і логічними. Студентка робить зрозумілі висновки на основі проведеного дослідження.

Використані методи дослідження є доцільними та відповідають поставленій меті. Студентка використовує як кількісні, так і якісні методи, що дозволяє отримати об'єктивні дані.

В роботі розкрито як теоретичні аспекти мотивації персоналу, так і практичні рекомендації, що можуть бути корисними для досліджуваного суб'єкта господарювання. Висновки та пропозиції мають потенціал для покращення мотивації персоналу та ефективного управління підприємством.

**метадані**

Заголовок

РОЗРОБКА ПРОЕКТУ БУДІВНИЦТВА РЕКРЕАЦІЙНОЇ БАЗИ ВІДПОЧИНКУ СПОРТСМЕНІВ

Автор: Науковий керівник / Експерт

Радиш К.О. Андрій Цюцюк

Журнал

King Danylo University

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових сплоскень. Ці сплоскень в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Сплоскень в тексті можуть мати немисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		84
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		113

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати коментентна / уповноважена особа.

**Подібності за списком джерел**

Прокуруйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перекликають КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перевірте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документ (випадкові схожості), численними короткими фразами борун з ними (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

Розподілений номер	Вибрати адресу джерела (не завжди вказує)	Кількість подібностей	Відсоток
1	https://knowledge.allbest.ru/sport/2c0a65625b2bc79a5c53a89521316c27_1.html	217	1.67 %
2	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=828013	144	1.11 %
3	https://knowledge.allbest.ru/sport/2c0a65625b2bc79a5c53a89521316c27_1.html	102	0.79 %
4	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=804204	85	0.66 %
5	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=804204	83	0.64 %
6	https://knowledge.allbest.ru/sport/2c0a65625b2bc79a5c53a89521316c27_1.html	58	0.45 %
7	https://knowledge.allbest.ru/sport/2c0a65625b2bc79a5c53a89521316c27_1.html	54	0.42 %

https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=804204	52	0.40 %
https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635b2bd69a5d53a88421306d37_1.html	35	0.27 %
https://knowledge.allbest.ru/sport/2c0b65625b2bc79a5c53a89521316c27_1.html	33	0.25 %

зи даних RefBooks (0.11 %)

назва	заголовок	кількість цитувань	кількість документів	відсоток цитувань
ерело: Rarity	ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ВАЛОВОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ПРОДУКТУ Верланов Олександр Юрійович;	14 (2)		0.11 %

даних бази даних (0.00 %)

назва	заголовок	кількість цитувань	кількість документів	відсоток цитувань
		0		0.00 %

рограми обміну базами даних (0.15 %)

назва	заголовок	кількість цитувань	кількість документів	відсоток цитувань
ЕКС_УБС_2022-2023_Новосад С_Бакалаврська р. докx 6/1/2023 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)		20 (3)		0.15 %

в інтернеті (13.46 %)

назва	заголовок	кількість цитувань	кількість документів	відсоток цитувань
1	https://knowledge.allbest.ru/sport/2c0b65625b2bc79a5c53a89521316c27_1.html	468 (6)		3.76 %
2	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=804204	318 (11)		2.45 %
3	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=828013	266 (15)		2.05 %
4	https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635b2bd69a5d53a88421306d37_1.html	197 (15)		1.52 %
5	https://otherreferrals.allbest.ru/management/00232344_0.html	106 (8)		0.82 %
6	https://hotels24.ua/uk/Kamianske/Hotel-Premier-4546.html	70 (4)		0.54 %
7	http://lea.donnta.edu.ua/bitstream/123456789/18318/1/0%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A7%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%B5%D0%B2%D0%B0_%D0%8F%D0%BE%D0%84%D0%B0_2012.docx	64 (4)		0.49 %
8	http://toputsk.com/articles/article_861.html	45 (3)		0.35 %
9	https://ukf.edu.ua/sites/default/files/2021-03/03%D0%9C%D0%B6%D0%80%D0%B2%D0%B4%D0%B9%D0%8C%D0%B5%D0%8D%D1%82%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%80%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%80%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%8D%D0%8C%D1%81%D1%83.pdf	23 (3)		0.18 %
10	https://revolution.allbest.ru/management/00348211_0.html	20 (3)		0.15 %

https://dspace.wunu.edu.ua/files/streams/316497/18706/1%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%B1%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%94%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%85%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%27%D1%8F%D0%BD%D0%B0_%D0%9C%D0%90%D0%A3%D0%91%D0%BC-21.pdf	19 (2)	0.15 %
https://ua-eferat.com/uploaded/rozdl-teoretichni-osnovi-farmvannya-sistemi-motivaciyi-praci/index.html	18 (2)	0.14 %
https://core.ac.uk/download/pdf/196139838.pdf	17 (2)	0.13 %
https://core.ac.uk/download/pdf/132412693.pdf	12 (1)	0.09 %
https://repository.snuu.sumy.ua/bitstream/123456789/9630/4/%D0%B4%D0%88%D0%BF%D0%88%D0%BE%D0%BC.pdf	12 (1)	0.09 %
http://www.nasauka.com/17_PN_2015/Economics/5_192434.doc.htm	11 (1)	0.08 %
http://prints.zu.edu.ua/24812/101lyban_AJO_51_rivna.PDF	10 (1)	0.08 %
http://100baliv.com/data/ua/Studentski_materiali/2738.doc	10 (1)	0.08 %
https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf	9 (1)	0.07 %
http://www.econom.siateandregions.zp.ua/jurnal/2013/2_2013/2_2013.pdf	8 (1)	0.06 %
https://knowledge.alfbest.ru/management/2c0b55625b2ac66a4d53b66521206d36_0.html	7 (1)	0.05 %
http://via.inu.edu.ua/files/Versika_19_05_11.pdf	6 (1)	0.05 %
https://studfiles.net/preview/5258115/page/7/	5 (1)	0.04 %
http://milka.info/uk/post/230ublanj-dosvid-motivacii-pracj	5 (1)	0.04 %

тисок прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)