

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему: «Управління системою мотивації персоналу в готельно-  
ресторанному комплексі Silver Rest»

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

Студента 4 курсу ГРСс-20 групи

Кіщука Віталія Івановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Терлецька Х.М.

В.о завідувача кафедри туризму та  
готельно-ресторанної справи

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 4

Кількість балів: 75 оцінка ECTS C

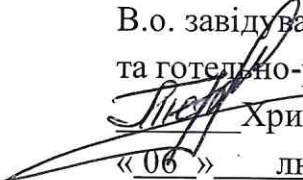
Члени комісії

Григорук Н.М.  
Клишук М.З.  
Клишук М.І.  
Клишук В.В.  
Клишук М.В.  
Клишук Х.М.

**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

В.о. завідувача кафедри туризму  
та готельно-ресторанної справи

  
Христина ТЕРЛЕЦЬКА

« 06 » лютого 2024 року

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кіщука Віталія Івановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління системою мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі Silver Rest»

Керівник роботи: Терлецька Христина Михайлівна, в.о. завідувача кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

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

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 12.03.2024 р. № 19/1

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2024

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

вивчити теорії мотивації, сутність та роль мотивації персоналу на підприємстві;

розглянути принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві;

проаналізувати особливості системи мотивації персоналу на підприємстві Silver Rest;

розглянути показники ефективності мотивації у діяльності персоналу готельно-ресторанного комплексу Silver Rest;

виявити проблеми управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу Silver Rest;

розробити рекомендації щодо ефективного усунення проблем управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу Silver Rest;

4. Дата видачі завдання 06.02.2024

### Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05.12.2023	виконано
2	Затвердження індивідуального завдання	06.02.2024	виконано
3	Підбір літературних джерел	09.02.2024	виконано
4	Складання плану кваліфікаційної роботи	12.02.2024	виконано
5	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	28.02.2024	виконано
6	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	15.03.2024	виконано
7	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	28.03.2024	виконано
8	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту на засіданні кафедри	23.05.2024	виконано
9	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	27.05.2023	виконано
10	Написання відгуку наукового керівника на кваліфікаційну роботу	03.06.2024	виконано
11	Рецензування кваліфікаційної роботи	04.06.2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	12.06.2024	виконано

Студент

Науковий керівник

  
 (підпис)  
  
 (підпис)

Віталій КИЩУК

Христина ТЕРЛЕЦЬКА

(прізвище, ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є вивчення системи мотивації персоналу в закладах громадського харчування на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest».

В першому розділі розглянуто теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

В другому розділі проведено аналіз мотивації персоналу підприємства на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest».

В третьому розділі представлені шляхи удосконалення системи мотивації у готельно-ресторанному комплексі «Silver Rest».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>6</b>
1.1. Теорії мотивації, сутність та роль мотивації персоналу на підприємстві	6
1.2. Соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства	13
1.3. Принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ SILVER REST</b>	<b>26</b>
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу Silver Rest	26
2.2. Особливості системи мотивації персоналу на підприємстві Silver Rest	28
2.3. Показники ефективності мотивації у діяльності персоналу готельно-ресторанного комплексу Silver Rest	33
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСУ SILVER REST</b>	<b>38</b>
3.1. Проблеми управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу Silver Rest	38
3.2. Рекомендації щодо ефективного усунення проблем управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу Silver Rest	42
3.2. Розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанного комплексу Silver Rest	46
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>53</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Продуктивність та успішність таких готельно-ресторанних закладів напряду залежать від задоволеності та мотивації їхнього персоналу. З огляду на поширеність та значення галузі громадського харчування, ефективне управління персоналом стає ключовим чинником успіху. Працівники в цьому секторі повинні бути мотивовані та залучені до роботи, оскільки їхній внесок в якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволення клієнтів та конкурентоспроможність закладу. Створення ефективної системи мотивації включає в себе різноманітні аспекти, такі як стимулювання фінансовими та нематеріальними винагородами, надання можливостей для професійного росту та розвитку, створення комфортних умов праці та позитивного організаційного клімату. З урахуванням особливостей робочого середовища в галузі громадського харчування, такі як високий темп роботи, стресові ситуації та необхідність ефективної комунікації з клієнтами, система мотивації повинна бути адаптована до специфіки цієї галузі. Управління системою мотивації персоналу в закладах громадського харчування є критично важливою для досягнення високих виробничих результатів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку гостинності. Ефективне управління мотивацією персоналу є важливим елементом успіху в галузі гостинності. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Проблеми ефективного реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах завжди були у центрі уваги дослідників і висвітлюються в економічній літературі як вітчизняних, так і зарубіжних. Сутність процесів реформування систем мотивації полягає в пошуку оптимального співвідношення між матеріальними та нематеріальними стимулами для працівників, щоб забезпечити їхню максимальну продуктивність та залученість до роботи. Це може включати перегляд системи оплати праці,

впровадження систем бонусів чи премій за досягнуті результати, створення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури та можливостей для професійного зростання. Важливо також забезпечити прозорість і справедливість у розподілі мотиваційних заохочень, щоб сприяти відчуттю справедливості серед працівників та підтримувати внутрішню мотивацію до досягнення цілей підприємства. Наукові праці відомих вчених, таких як С.Ф. Покропивний, Л. Портер, Р.М. Пушкар, А. Сміт, Л.Є. Сухомлин, О.А. Темченко, Н.П. Тарнавська, О.В. Тужилкіна, С.А. Шапиро, В.Г. Шинкаренко, С.О. Цимбалюк, О.Л. Чуланова та інші, викладають сутність процесів реформування системи мотивації на підприємствах. У сучасний період, також наукову практику збагачують дослідження провідних вчених, серед яких Є.А. Бельтюкова, Н.Т. Гончарук, О.В. Гриківська, О.А. Докучаєва, А.М. Дубовий, О.П. Єлець, Д.В. Захарчук, І.І. Павлова, Д.В. Різник, Ж.В. Соловйова, А.О. Швайка та інші. В їхніх дослідженнях охоплені не лише теоретичні та методичні підходи до визначення мотивації, але й практичні аспекти реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах, спрямовані на ефективне управління персоналом.

**Мета і завдання дослідження** – вивчення управління системою мотивації персоналу в закладах громадського харчування на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest».

**Завдання дослідження:**

- вивчити теорії мотивації, сутність та роль мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства;
- розглянути принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві;
- провести загальну характеристику готельно-ресторанного комплексу Silver Rest;

- проаналізувати особливості системи мотивації персоналу на підприємстві Silver Rest;
- розглянути показники ефективності мотивації у діяльності персоналу готельно-ресторанного комплексу Silver Rest;
- виявити проблеми управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу Silver Rest;
- розробити рекомендації щодо ефективного усунення проблем управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу Silver Rest;
- розробити соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанного комплексу Silver Rest.

**Об'єкт дослідження** особливості мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

**Предмет дослідження** аналіз мотивації персоналу підприємства на прикладі готельно-ресторанного комплексу.

**Методи дослідження** – системно-аналітичний, статистичного аналізу, проблемно-орієнтований, системного аналізу.

**Наукова цінність одержаних результатів.** Наукова цінність результатів дослідження полягає в розширенні знань про ефективні стратегії управління мотивацією персоналу в галузі громадського харчування, конкретно на прикладі готельно-ресторанного комплексу Silver Rest. Ці результати сприяють розвитку теоретичного базису та розумінню факторів, що впливають на продуктивність та задоволення працівників в цій галузі.

**Практичне значення** полягає у можливості використання отриманих рекомендацій для удосконалення управління персоналом в Silver Rest та подальшого підвищення якості обслуговування для клієнтів.

**Структура роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### 1.1. Теорії мотивації, сутність та роль мотивації персоналу на підприємстві

Поняття «мотивація» може бути розглянуте з різних точок зору, але загальною ідеєю є те, що вона визначає та підтримує активність та напрямок дій людини. Мотивація може бути спричиненою сукупністю факторів, що визначають поведінку, набором мотивів або стимулом, що викликає активність. Вона також може бути розглянута як процес, який регулює конкретну діяльність, механізм, що визначає спонукання до активності, або сукупність процесів, що впливають на появу, напрямок і методи реалізації діяльності. Загалом, мотивація є внутрішнім чи зовнішнім стимулом, що регулює поведінку та діяльність особи.

В теорії мотивації, Д. Н. Узнадзе розглядає мотив трудової діяльності як спонукання, що приводить особу до вчинення конкретних дій, та як потребу, яку працівник намагається задовольнити через свою діяльність. Потреби є основою діяльності працівника, у той час як мотиви роботи представляють собою конкретні вияви цих потреб, що стимулюють працівника для виконання певних професійних завдань. Мотиви можуть відрізнятися за суттю потреби, формою прояву, широтою чи вузькістю та конкретним змістом діяльності, в якій вони виявляються.

Таким чином, складні (комбіновані) види професійної діяльності зазвичай відповідають не одному, а кільком одночасно чинним і взаємодіє мотивами, які утворюють велику систему мотивації професійної діяльності. Просте дію можна співвіднести з одним мотивом - «активатором»[29,с.112].

Потрібно відзначити, що саме мотив, що лежить в основі поведінки персоналу на роботі, генерується системою потреб з різним ступенем свідомості. В процесі виконання поведінкових дій мотиви працівника можуть змінюватися, модифікуватися і трансформуватися, що можливо на всіх етапах професійного завдання. У зв'язку з цим слід зазначити, що поведінка персоналу

на роботі часто закінчується не на основі вихідної мотивації, а на реформованій мотивації.

Слід виділити наступні способи мотивації трудової діяльності працівників є найбільш відомими в практиці керівництва організацією [5,с.132]:

- нормативна мотивація - спонукання людини до певної поведінки за допомогою психологічного впливу: переконання, навіювання (сугестії), інформування, психологічного зараження, заохочення;

- примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні влади і загрози погіршення задоволення потреб працівника в разі невиконання ним відповідних вимог, страху звільнення;

- стимулювання - вплив не безпосередньо на особу, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки: надбавки, премії, бонуси тощо.

Отже, мотивація вважається сукупністю факторів, що визначають поведінку людини; визначається як сукупність причин; як мотивація, яка стимулює діяльність людини і визначає напрямок цієї діяльності; як процес регулювання конкретних видів діяльності; як система процесів, відповідальних за стимул працювати і керувати людьми, мотивація розглядається як процес активізації мотивації працівників і створення стимулів для їх мотивації працювати ефективно.

Стимул праці - спонукальна причина зацікавленості у праці. Ті блага, які є в розпорядженні підприємства, в процесі трудової діяльності є стимулами.

Стимулювання праці включає в себе створення механізму, при якому активна робота, яка забезпечує певні заздалегідь записані результати, стає необхідною і достатньою передумовою для задоволення і мотивації значних і соціально визначених потреб працівника.

Стимулювання трудової діяльності – це прагнення організації за допомогою моральних і матеріальних засобів впливу спонукати працівників до роботи, інтенсифікувати її, підвищувати продуктивність і якість роботи для досягнення цілей організації.

Стимул як метод контролю поведінки персоналу також слід використовувати, якщо ви хочете досягти наднормативних результатів від працівника.

Система стимулювання трудової діяльності утворюється з адміністративних методик управління, але не встає їм на заміну. Стимулювання трудової діяльності ефективно тільки в разі, коли управлінські органи вміють підтримувати і домагатися того рівня праці, за який платять винагороду[9,с.143].

Таким чином, необхідно не тільки матеріально стимулювати співробітників, але і враховувати атмосферу, яка існує на підприємстві, робоче місце, вивчати співробітника як особистість, створювати різноманітні пільги, надавати сприятливі умови, формувати мотивацію працівників, що приводить їх до найвищих результатами праці.

Вченим, що позначив процес мотивації в своїх наукових працях, як окремий розділ економічної науки є Ф.У. Тейлор, основоположник школи наукового управління. Тейлор розвивав дослідження відомого вченого А. Маршала, який також займався дослідженнями мотивації, але в своїх працях Маршал робив акцент на вивчення процесів, що відбуваються на ринку праці, а не на дослідженні і моделюванні процесів спонукання робітників до праці. Головним завданням в управлінні організацією, на думку автора, є забезпечення максимального прибутку для підприємця в сукупності з максимальною фінансовою вигодою для кожного працівника підприємства. Крім фінансової вигоди, автор стверджує, що кожен працівник повинен розвиватися в рамках своїх професійних компетенцій на стільки, наскільки це можливо.

Дослідження, що проводяться Тейлором дали старт розбиття мотивації праці на 2 складові її частини: підприємці та наймані працівники. Але, інтереси тих і інших протилежні: наймані працівники вважають, що повинні отримувати максимум прибутку від своєї праці, підприємці ж вважають, що максимум прибутку повинні отримувати саме вони, оплачуючи працівникам можливий мінімум. Тейлор у своєму дослідженні намагався переконати робітників і

керівництво проявити лояльність по відношенню один до одного, зробити працю максимально вигідним для обох сторін[13,с.78].

Ідеї щодо розвитку проблем мотивації також просувала Паркер Фоллетт, будучи консультантом в питаннях управління, вона сформулювала необхідність гармонійного взаємності методів мотиваційного впливу на працівників і всіх ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства, що є пріоритетним завданням для будь-якого підприємства на сьогоднішній день.

Важливу роль у розвитку теорії мотивації зіграв Елтон Мейо, який вніс вагомий внесок в стрімкий розвиток теорій про мотивацію, який би розглядав безпосередньо саму мотивацію. Експериментально доведено залежність продуктивності праці від соціального середовища, вплив колективу на кожного працівника зокрема, зацікавленість процесом праці працівниками і прояв інтересу з боку керівництва. Ця залежність була доведена при проведенні Хоторнського експерименту, в ході якого було виявлено ряд факторів впливу колективу, що впливають на індивідуальні показники працівника[16,с.135].

В ході досліджень в рамках шкіл наукового управління і людських відносин, були досягнуті результати, які послужили фундаментом для подальшого вивчення мотивації у трудовій діяльності, були виявлені внутрішні рушійні сили, і їх вплив на продуктивність праці співробітника. Головним об'єктом дослідження стає людина, вивчаються властивості його особистості, внутрішні спонукання до праці. Теорії мотивації розділилися на 2 групи: змістовні і процесуальні [17,с.323].

Змістовні теорії ґрунтуються на вивченні внутрішніх чинників, потреб, які спонукають діяти індивіда певним чином, зокрема, спонукають до продуктивної праці, шляхом приділення особливої уваги потребам працівника. Концепція цієї групи теорій складається в класифікації всіх потреб людини і пошуку взаємозв'язку з рушійними людиною мотивами. Найвідоміші діячі науки, привніс вагомий внесок в розвиток групи змістовних теорій - це: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Алдерфер. А. Маслоу розбив потреби на п'ять груп, від фізіологічних - нижчих потреб до вищих, виходячи з твердження, що

мотивацію визначає безліч людських потреб. Маслоу першим створив впорядковану ієрархічну класифіковану модель людських мотивів, завдяки чому уявлення інформації про значимість будь-яких мотивів стало наочним і зрозумілим, що дозволяє вибрати вплив, максимально задовольняють найважливіші і найсильніші потреби людини. Дослідження Маслоу привели до висновку про те, що потреби людини схильні до змін, - вони змінюються в міру дорослішання людини, розвитку, зміни поглядів. Це веде до того, що мотивація також повинна бути під чітким контролем, повинна відслідковуватися динаміка її ефективності. Також, автором даної теорії в своїх працях викладав тези, в яких містяться твердження про мінливість потреб в залежності від віку [19,с.58].

Ще одна теорія про мотивацію, яка базується на уявленні потреб за допомогою ієрархії - це теорія МакКлелланда, згідно з якою, потреби, придбані в процесі навчання, досвіду, і т. д, містять певний набір мотивів, які чітко закріплені в ієрархічному порядку. Модель мотивації МакКлелланда заснована на потребах вищого рівня. Наукові праці МакКлелланда дозволили зробити можливим поділ стимулів для впливу на працівника, виходячи з особливостей людини, що відрізняють його від інших, і групувати схожі або однакові потреби.

Наступний етап становлення наукового напрямку мотивації продовжив Ф. Герцберг, запропонувавши двухфакторну теорію, що базується на потребах людини. Досвідченим шляхом було з'ясовано, що складовими елементами мотивації, є комплекс дій, які задовольняють потреби. Герцберг були розглянуті фактори, що впливають на вмотивованість працівника до праці, розбивши їх на 2 групи:

Гігієнічні (зовнішні) - фактори, які утримують людину на роботі, а саме взаємовідносини керівництва і підлеглих, заробітна плата, умови праці.

Мотиватори (внутрішні) - фактори, які мотивують до роботи, зокрема, перспектива кар'єрного росту, визнання заслуг, особисті досягнення [21,с.44].

У даній теорії вважалося, що більший вплив на мотивацію співробітників надають внутрішні чинники, ніж зовнішні, які підсилюють ефект внутрішніх.

Внутрішнім фактором надається особлива важливість, оскільки саме вони призводять до усвідомлення того, що саме потрібно людині, його кінцевої мети, і послідовності кроків для її досягнення. Герцберг був переконаний, що група внутрішніх чинників веде до усвідомлення головної людської мети, отже, визначення порядку кроків для її досягнення сприяє підвищенню рівня мотивації у працівника до продуктивної праці.

Вченим Клейтоном Альдерфером була створена змістовна і авторитетна теорія ERG, в якій три базові потреби були представлені в впорядковано-ієрархічному вигляді. Як і в працях Маслоу, в структурній схемі Альдерфера зображені людські потреби за значимістю для людини, але відмітною особливістю є те, що рух за рівнями потреб можливо не тільки знизу вгору, але і в зворотному напрямку. Іли не задоволена потреба верхнього рівня, то рух відбувається в напрямку потреби нижнього рівня.

Напрямок, що вивчають фактор розподілу зусиль працівників для досягнення цілей, є процесуальні теорії мотивації. Особливість цих теорій полягає в тому, що в них дається обґрунтування вибору поведінки, яке сприяє досягненню бажаних результатів. Згідно з даними теоріями, поведінка людини знаходиться в тісному взаємозв'язку з очікуваннями, пов'язаними з будь-якої ситуації, і вибору типу поведінки, спрямованого на отримання очікуваного результату[24,с.311].

Невід'ємними складовими процесуальних теорій мотивації є праці зарубіжних вчених, таких як В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. МакГрегор. Завдяки працям цих вчених, з'явилася наукова основа для формування мотивації як окремого напрямку.

Сенс теорії очікувань Віктора Врума полягає в тому, що мотиви створюються не тільки значущими потребами, а й задоволеністю результатом праці.

Чим сильніше кожен окремий фактор, тим вище мотивація співробітника. При зменшенні значення одного з факторів, зменшується і рівень мотивації. Відсутність одного з факторів призведе до значення мотивації рівною нулю

Врум об'єднав елементи мотивації, створивши алгоритм процесу управління мотивацією, в якому задіяні працівники та підприємство, тим самим, встановивши зв'язок між окремими елементами, виявленими його попередниками. Врум встановив, що для ефективного процесу мотивації потрібно встановити відповідність між винагородою співробітника і результатом його праці.

Мотиваційна теорія Портера-Лоулера заснована на представленні мотивації як процесу, непередбачуваного через участь в ньому людського фактору. У цій теорії зроблено спробу об'єднання елементів, що впливають на мотивацію, встановлено зв'язок між затраченими зусиллями і цінності винагороди. Відповідно до цієї теорії, процес аналізу мотивації відбувається через постійне порівняння своїх витрачених зусиль і винагороди за них із зусиллями, прикладеними колегою, і відповідною винагородою. Негативні зміна в поведінці співробітника виникають тоді, коли спостерігається, що за зусилля, докладені в меншій мірі колега отримує більшу винагороду[26,с.58].

Для продовження вдосконалення мотиваційних теорій, за основу взято доказ твердження про високий ступінь впливу на мотивацію співробітників поведінки керівництва. Керівник має високу ступінь впливу на мотивацію співробітників, і як наслідок результативність і продуктивність праці, можливо, навіть більшою мірою, ніж умови праці і винагороду.

Резюмуючи вищевикладені відкриття авторів в сфері вивчення мотивації, дослідження автора засноване на наступних висновках:

- через вплив на значимі для співробітника мотиви можливо домогтися здійснення дієвого спонукання працівника до трудової діяльності;
- внаслідок проведених досліджень декількома авторами, було взято до уваги розгляд процесу мотивації співробітника не тільки з боку досягнення своїх цілей, але і цілей організації;
- доведена спірність стимулюючих та мотиваційних впливів, що обумовлено унікальністю мотивів кожного працівника, мотиви візуалізовані в ієрархічному вигляді;

- доведено взаємозв'язок між кліматом в колективі і результативністю праці;

- доведено необхідність сукупності застосування як мотиваційних, так і стимулюючих заходів;

У процесі вивчення наукових праць в області мотивації, виділений ряд проблем, які необхідно вирішити для поглиблення розуміння процесу мотивації:

- необхідно сконцентрувати увагу на процесі вивчення ролі людини, його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем;

- існуючі теорії мотивації не враховують фактори впливу зовнішнього середовища, соціокультурних особливостей, підвищується рівня розвитку науки і техніки;

- необхідність зіставлення мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення мотивації до напрямів розвитку і цілями підприємства.

Отже, в цьому пункті було дано поняття мотивації, виділені основні стимулюючі чинники і перераховані теорії мотивації персоналу.

## 1.2. Соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства

У сучасному світі соціально-економічні умови мають величезний вплив на реалізацію кадрової політики підприємств. Відповідно до змін у соціальних та економічних умовах, підприємства вносять корективи в свою стратегію управління персоналом. Сучасні тренди у галузі бізнесу вимагають від підприємств не лише ефективного використання ресурсів, але й уваги до потреб свого персоналу. Отже, розуміння та адаптація до соціально-економічних реалій стають ключовими завданнями для успішної кадрової політики на підприємствах.

Кадрова політика підприємства має за мету створення ефективної та високопродуктивної робочої сили. Вона ґрунтується на принципах демократії управління, враховуючи знання та потреби кожного працівника, а також принципи справедливості, рівності та послідовності. Суть кадрової політики



полягає в тому, щоб забезпечити відповідність стратегії розвитку організації, вона є не просто набором правил і процедур, а складною частиною загальної стратегії розвитку підприємства[30,с.768].

Мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між процесами оновлення та збереження кадрового складу, як за чисельністю, так і за якістю, з урахуванням потреб організації, вимог законодавства та ринку праці. Сучасні кадрові служби відіграють ключову роль у цьому процесі, перетворюючись на центри розробки та реалізації стратегій організації праці.

Однією з головних мет кадрової політики є підвищення виробничої та творчої активності персоналу. Це досягається шляхом розробки та впровадження програм розвитку кадрів, створення сприятливого середовища для росту та самореалізації працівників.

Крім того, кадрова політика спрямована на забезпечення справедливої оплати праці, що відповідає здібностям та внеску кожного співробітника в успішну діяльність організації. Це сприяє створенню мотиваційної системи, яка стимулює працівників до більш ефективної праці та збереження талановитого персоналу в організації[3,с.214].

Таким чином, кадрова політика стає не лише інструментом управління персоналом, але й стратегічним напрямком, спрямованим на досягнення цілей та успіху організації.

Система кадрового забезпечення організації належить до ключових складових кадрової політики, що визначається рядом основних аспектів. Ця система охоплює широкий спектр дій, таких як відбір та найм персоналу, розміщення робочих ресурсів, адаптація, навчання та підготовка працівників, просування по службі та кар'єрний розвиток, а також впровадження методів стимулювання праці, забезпечення комфортних умов праці та подолання конфліктних ситуацій у колективі.

Зрозуміло, що формування ефективної кадрової політики є вкрай актуальним завданням. По-перше, сучасні умови життєдіяльності вимагають від системи кадрового забезпечення гнучкості та здатності адаптуватися до змін,

що відбуваються в організації та її оточенні. По-друге, умови конкуренції на ринку праці змушують підприємства акцентувати увагу на кадрових питаннях, оскільки якісний персонал стає визначальним фактором успіху. Нарешті, важливою є роль грамотно розробленої кадрової політики у забезпеченні оптимального балансу між потребами організації, вимогами законодавства та умовами ринку праці. Такий баланс дозволяє організації ефективно функціонувати та забезпечує її стійкість у змінному середовищі.

Незважаючи на очевидну вигідність вдосконалення кадрової політики організації для компаній, багато вітчизняних підприємств ще не виявили достатньої уваги до цього питання. Запроваджені в сучасний період форми та методи управління, організаційні структури, спрямовані на стимулювання підприємництва та розвиток ринкових відносин, часто не є досить ефективними й не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є недостатня кількість кваліфікованих кадрів. Вирішенню цієї проблеми може сприяти розробка чіткої та належної кадрової політики організації. Стратегія кадрової політики підпорядкована загальній стратегії організації та визначається її стратегічним плануванням, що враховує цілі і завдання компанії. Менеджмент персоналу відповідає за забезпечення працездатності персоналу та підтримку його продуктивності[4,с.65].

Кадрова політика є важливим інструментом впливу на всі аспекти діяльності колективу та на розвиток економіки країни в цілому, оскільки багато економічних вирішень залежать від правильного використання людських ресурсів. Виробнича діяльність будь-якого підприємства неможлива без ефективної роботи з кадрами, оскільки вони є ключовим чинником економічного розвитку країни. Кадрова політика передбачає визначення мети відповідно до стратегії розвитку організації, ідентифікацію проблем та завдань, а також розробку шляхів досягнення цих цілей. Незаперечною важливістю для досягнення цілей є створення сприятливого виробничого середовища, що сприяє певному типу поведінки серед працівників.

Кадрова політика орієнтована на керування найважливішим ресурсом підприємства - людським капіталом, який є основою для успішного функціонування організації. Висока якість та кваліфікація працівників є вирішальними факторами для досягнення ефективності виробництва і конкурентоспроможності підприємства на ринку. Головна мета кадрової політики полягає в тому, щоб на сьогоднішній момент і в майбутньому забезпечити належну кваліфікацію персоналу для кожного робочого місця. Це передбачає формування та ефективне використання кадрів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства, що є важливою умовою для сталого розвитку організації та в цілому - економіки, політичного життя і соціальної сфери[30.с.765].

Ефективна кадрова політика є не лише окремими ділянками діяльності, а складовою стратегічної програми підприємства, де вона відіграє ключову роль у реалізації стратегії через відповідне кадрове забезпечення. Вона повинна мати гнучкість, щоб забезпечити стабільність та ефективність роботи співробітників, а також бути динамічною, щоб адаптуватися до змін у тактиці підприємства та економічній ринковій ситуації. Крім того, вона повинна бути економічно обґрунтованою, враховуючи реальні фінансові можливості організації.

Умови реалізації кадрової політики підприємства включають наявність адекватних фінансових ресурсів для реалізації кадрових програм, належну кадрову базу та кваліфікований керівний персонал, а також відповідну правову базу та соціально-економічні умови. Окрім цього, важливою умовою є наявність стратегічного планування, яке визначає стратегічні цілі та завдання в галузі управління персоналом.

Таким чином, ефективна реалізація кадрової політики підприємства потребує комплексного підходу, що враховує не лише економічні аспекти, але й соціальні, правові та організаційні фактори.

### 1.3. Принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Управління підприємством не може існувати без ефективної системи мотивації персоналу, оскільки вона безпосередньо впливає на результативність роботи кожного працівника і, відповідно, успішність підприємства в цілому. Ця система є складним комплексом заходів, які стимулюють працівників до активної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. При цьому важливо враховувати конкретні особливості підприємства, його стратегічні цілі, стадію розвитку та індивідуальні потреби кожного працівника.

Перш за все, система мотивації персоналу повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей, актуальних для даного етапу розвитку компанії. Відповідно до них повинна бути розроблена і система цілей для кожного підрозділу. Після того, як формування системи мотивації персоналу буде завершено, необхідний перманентний контроль і аналіз її ефективності, що дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи[11,с.29].

Стратегічні цілі компанії являють собою сукупність завдань, які повинні бути вирішені в різних напрямках діяльності підприємства: фінансовому, виробничому, організаційному, маркетинговому, збутовому. Ці цілі, взяті за основу, використовуються для розробки системи цілей нижчого рівня в кожному підрозділі компанії. Вони, так само як і ключові показники результативності системи мотивації персоналу, будуть різними для кожного підрозділу.

Принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві є ключовими у забезпеченні продуктивності та задоволеності працівників. Вони визначають стратегічний напрямок, за яким слід керувати мотиваційними зусиллями, щоб досягти оптимального результату. Основні принципи враховують індивідуальність, справедливість, відкритість та стале вдосконалення системи мотивації[27,с.512].

Формування системи мотивації має на меті визначення ключових показники результативності або ефективності трудової діяльності співробітників.

Після того, як вони визначені, залишиться тільки вирішити, які стимули будуть використовуватися для матеріальної і нематеріальної мотивації і яким має бути їх співвідношення, щоб їх стимулюючий вплив на персонал було оптимально. Ці стимули з теченням часу можуть змінюватися як і може змінюватися їх співвідношення, одні посилюватися, іншим віддається менше значення, це залежить від змін колективу, приходу нових співробітників і змін цілей організацій.

Питанням вивчення системи мотивації персоналу в управлінні підприємством, окремих аспектів управління мотивацією персоналу присвячено багато теоретичні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, філософів, психологів, соціологів. Істотний внесок в теоретичну розробку досліджуваної проблеми внесли наукові праці Весніна В.Р., Віханського А.С., Бусигіна А.В., Грачова М.В., Здравомислова А.Г., Ільїна Є.П., Кутелева П.В, Лобанова А.А, і інші. Теоретичні питання мотиваційного процесу в різний час досліджували західні вчені - Альберт М., Мескон М.Х, Максвелл Дж., Хедоурі Ф. та інші.

Однак, незважаючи на значні досягнення вітчизняної та зарубіжної науки, в даний період постійно виникають нові проблеми, пов'язані з можливостями стимулювання трудової поведінки персоналу, пошуком нових способів формування мотиваційної стратегії і механізму мотиваційного управління персоналом. Вирішення цих проблем вимагає подальшого дослідження трудової мотивації і трудової поведінки персоналу, адекватного умовам функціонування сучасної виробничої організації.

Очевидно наступне, що динамічно розвивається вносить зміни і в систему мотивації персоналу, так як система мотивації є невід'ємною частиною комплексної системи управління підприємством. Від організації системи мотивації персоналу залежить результат управління підприємством і, як наслідок його виробничі показники і фінансові результати. Від організації системи мотивації залежить успіх або провал кадрової політики підприємства в цілому, так як персонал, є одним з основних ресурсів підприємства. Правильно

вибудована система управління, до складу якої входить система мотивації, допоможе досягти поставлених цілей.

Система мотивації в комплексній системі управління підприємством може бути представлена наступними елементами:

- комплексна система управління виробництвом;
- комплексна система управління фінансами;
- комплексна система управління продажами;
- комплексна система управління персоналом[25,с.14].

У багатьох українських компаніях вже зрозуміли, що система мотивації персоналу не повинна формуватися на тих уявленнях про стимулювання праці, які є у керівництва. Ефективне управління системою мотивації персоналу має на увазі необхідність використання більш складних управлінських рішень, що враховують як цілі і потреби компанії, так і потреби її співробітників. Головне, щоб потреби персоналу не розлилися і не суперечили цілям компанії, тоді правильно організована система мотивації персоналу приречена на успіх як компанії в цілому, так і на емоційний стан і добробут її співробітників.

Управління системою мотивації персоналу здійснюється за допомогою загальних методів і методик менеджменту - адміністративних, економічних, психологічних, соціальних, дозволяють впливати як на мотиви, так і на стимули, використовувати ті з них, які будуть ефективні в максимальному ступені.

Керуючому впливу може піддаватися структура системи мотивації персоналу, склад мотивів і стимулів, організаційні цінності компанії і основні цінності співробітників, порядок функціонування системи. Важливий інструмент управління - інформація. Співробітники повинні отримувати необхідний обсяг інформації, щоб мати чітке уявлення про систему мотивації і ключових показниках ефективної роботи. А керівництво компанії, здійснюючи зворотний зв'язок, має оперативно отримувати інформацію про мотиваційній структурі співробітників, щоб своєчасно приймати управлінські рішення[22,с.197].

Незалежно від того, наскільки ефективна система мотивації персоналу компанії сьогодні, вона потребує постійному коригуванню і вдосконаленні хоча б тільки тому, що ринкова ситуація постійно змінюється, змінюються економічні, політичні, соціальні умови діяльності компанії.

Дослідження консалтингових компаній показують, що для співробітників українських підприємств найважливіше мотивуюче значення має монетизація їх праці, тобто основним стимулом для них є заробітна плата і та її змінна частина, яка залежить від того, наскільки ефективно людина працює. Але при цьому як при низькому, так і при високому рівні оплати праці мотивація може падати. Оптимальним є такий рівень оплати праці, який відповідає рівню відповідальності і виконуваних обсягами роботи, достатній для того, щоб утримати працівника від переходу до конкурентів. Удосконалення системи мотивації персоналу повинно відбуватися з урахуванням дійсних потреб співробітників компанії.

Велике мотивуюче значення мають комфортабельні умови роботи, публічне визнання трудових заслуг, підтримка і допомога керівництва у вирішенні особистих проблем, можливість віддаленої роботи.

Більшість з цих мотивуючих чинників є нематеріальними і не вимагають від компанії якихось фінансових вкладень і витрат. Тому доцільно використовувати їх в системі мотивації персоналу, щоб підвищити її ефективність, особливо в умовах непростой економічної ситуації.

Ознаки ефективної системи мотивації:

- прояв у співробітників бажання працювати;
- трудовий ентузіазм і зацікавленість в успішному наслідку;
- ініціативність, прагнення до підвищення продуктивності праці;
- висока трудова дисципліна;
- готовність до змін і прийняття відповідальності;
- неофіційне наставництво і добровільна допомога;
- прагнення підвищувати свою заробітну плату[14].

Для формування системи мотивації на підприємстві необхідно:

- дізнатися сферу інтересів і хобі працівників, чим вони займаються у вільний час.

Вони можуть зовсім не перетинатися з роботою, а можуть побічно торкатися сферу діяльності підлеглого. І ці інтереси необхідно заохочувати.

Якщо підлеглий відчує зацікавленість керівництва в ньому, як в особистості, схвалення його інтересів, то він стане з більшою охотою працювати в цій організації. Тим більше якщо ці інтереси і захоплення і здатності можна використовувати на благо організації і в інших напрямках діяльності організації.

- вивчити психологічний клімат колективу;
- дізнатися, що рухає співробітниками, чому ними обрана саме ця сфера діяльності;
- цікавитися так само, які досягнення є у підлеглих в інших сферах діяльності, крім роботи;
- заохочувати підлеглих за здатність аналізувати і оцінювати власну роботу адекватно. Співробітники, які вміють самостійно оцінювати рівень своїх умінь і порівнювати його з результатами інших, будуть спостерігати за результатом свого зростання з великим інтересом. Далі, зацікавлені в своєму професійному зростанні, вони зможуть без праці самостійно розрізняти, що у них вийшло добре, а над чим ще варто попрацювати.

Відзначаючи рівень мотивації постійно, можна навчитися керувати нею. Мотивація персоналу неможлива без інтересу керівництва до результатів роботи підлеглих. Для підвищення рівня мотивації потрібно цікавитися у співробітників результатами їх роботи. Чим інтенсивніше відбувається взаємодія між керівником і підлеглими, тим вище рівень мотивації[12,с.188].

Співробітник, що знає, що керівництво буде питати про результати його роботи, постаратися виконати її дуже добре. Ставити запитання необхідно так, щоб підлеглий сам міг зрозуміти, який результативності він досяг сьогодні. Наприклад, можна дізнаватися про результативність за день, а можна за останню годину роботи. Це породжує самомотивацію співробітників до



високих результатів роботи. Є така функція управління як планування. Керівник повинен заздалегідь планувати систему мотивацій. Підлеглі повинні бути повідомлені про те, як ви будете винагороджувати їх за хороші результати. Непродумані дії можуть призвести до того, що співробітники вирішать, що керівник їх не цінує і не поважає.

Для того щоб мотивація була ефективною, потрібно підійти з повагою до співробітників. Необхідно доводити відомості про будь-які зміни в системі мотивації до кожного з підлеглих. Вони повинні добре уявляти, які можливості відкриваються перед ними, і які мети вони мають виконувати тепер. Це можна робити публікуючи їх на сайті компанії або даючи оголошення.

Потрібно знаходити час контактувати зі співробітниками. Адже якщо вони будуть бачити керівництво, скажімо, раз на тиждень в коридорі і раз на місяць в кабінеті, навряд чи це позитивно позначиться на їх внутрішню мотивацію.

Керівник повинен планувати свою роботу так, щоб перетинатися зі співробітниками якомога частіше: проведення тренінгів та семінарів, тимбілдінг, зборів, загальні заходи спрямовані на посилення мотивації працівників та згуртованості їх колективу, все це позитивно позначиться на працездатності і настрої персоналу.

Всі співробітники коли-небудь замислювалися про те що б вони хотіли поліпшити в діяльності підприємства. Потрібно цікавитися і використовувати їх пропозиції і заохочувати їх за нові ідеї. А за кожну таку ідею якої-небудь бонус (головне, щоб він була для вас ефективною). Це спричинить ще більшу зацікавленість співробітників в роботі, оскільки вони будуть відчувати, що їх насправді цінують і поважають саме як співробітників, а не тільки як підлеглих.

Для того, щоб це було дійсно ефективним, необхідно завести, наприклад, такий собі «блокнот ідей», а якщо співробітники працюють за комп'ютерами, то ці ідеї можна записувати в електронному документі.

Щоб на підприємстві працювали справжні професіонали, необхідно постійно їх зацікавлювати. Для прояву інтересу до роботи потрібно проводити

тренінги, семінари, конференції та інші форми додаткового організованого навчання. Можливість вибрати співробітником самостійно цікавить його курс, пройти навчання безкоштовно буде додатковим стимулом. Необхідно звертатися особисто до кожного зі співробітників для того, щоб у них не згас стимул до підвищення якості робіт. Заохочення співробітників разом і окремих підлеглих - за особливі заслуги підвищить їхню мотивацію в роботі і змусить намагатися ще сильніше. Дуже важливо, щоб на підприємстві спілкування було тільки позитивним. Інакше навіть найефективніша реклама не зможе врятувати від краху компанію. Важливо, щоб співробітники самі заохочували успіхи один одного. По-іншому це можна назвати взаємним визнанням заслуг.

Необхідно аналізувати наскільки умови організації робочого місця підходять кожному співробітнику. Чи підходить його кваліфікація займаній ним посади. Можливо, працівник виріс з тієї посади, яку він займає. Можливо, варто переглянути, чи варто довірити йому виконання більш складної роботи і підвищити зарплату або відправити на підвищення кваліфікації, щоб перевести на більш високу посаду. Це, безумовно, буде додатковим стимулом до досягнення високих результатів [1,с.152].

Даючи можливість розвиватися підлеглим керівник тим часом розвиває свою компанію відповідно до сучасних вимог.

Необхідно замислюватися про просування співробітників по кар'єрних сходах ще при прийомі на роботу. Потрібно аналізувати, як ставиться людина до роботи вже в цей момент. Якщо співробітник зацікавлений у підвищенні рівня своїх знань і навичок в якійсь сфері, його можна дуже швидко направити в потрібне русло і навчити необхідному. Або ж навпаки, співробітника, що не прагне до кар'єрного росту, можна вчити до нескінченності і все буде даремно.

Є хороший засіб як контроль керівництва. Воно перейшло до нас з Заходу. Полягає в тому, що співробітники мають право самостійно змінювати елементи робочого місця, прикрашати його. Природно, все це не повинно заважати безпеці. Зрозуміло, це ні в якому роді не вплине на імідж компанії і не знизить якість праці. Однак це забезпечить вмотивованість підлеглого до праці.

Формулювання питань так, щоб співробітник міг дати на нього розгорнуту відповідь, допоможе підвищити результативність. Зазвичай питання до підлеглих будуються за принципом відповідей «так», «ні». Такі питання з короткими відповідями виглядають грубо, вульгарно, співрозмовник може відчувати, що ви в ньому абсолютно не зацікавлені.

Заохочення відповідей підлеглого, задаючи йому додаткові запитання на кшталт «Чому?», «Уточніть, будь ласка, цей момент» свідчить про зацікавленість в ньому. Внесення ясності в завданнях, формулювання їх чітко і повно сприяє скороченню термінів їх виконання. підлеглий повинен добре розуміти, що саме від нього хочуть, як його успіхи будуть заохочуватися. Він буде відчувати власну цінність в колективі і для підприємства в цілому.

Все вище зазначені заходи дозволять ефективно вибудувати систему мотивації персоналу на підприємстві та незабаром принесуть свої плоди у вигляді успішно вирішених виробничих завдань і досягнутих цілей підприємства.

Таким чином, по завершенню першого розділу можна зробити наступні висновки, що система мотивації персоналу є невід'ємною частиною управління підприємством. Мотивації персоналу - це ефективна функція управління, яка при вмілому її використанні веде до підвищення продуктивності праці. Систему мотивації персоналу визначають як рушійну силу людської поведінки. Мотивація як функція системи управління персоналом реалізується за допомогою певної системи стимулів.

В процес управління персоналом мотивація і стимулювання працівників лише за допомогою грошей - не самий дієвий і тим більше далеко не єдиний спосіб підвищити їх ефективність. Мотивація персоналу виключно грошима може привести до того, що в організації залишаться тільки ті співробітники, для кого гроші понад усе. Але на практиці такі працівники непродуктивні і нелояльні. У зв'язку з цим дослідження системи мотивації персоналу, оперативне та ефективне управління нею є запорукою благополуччя організації в майбутньому.

Дослідження і подальше підвищення рівня мотивації персоналу - важливий напрям розвитку організації. Чим вище рівень мотивації співробітників організації, тим ефективніше вони працюють, а значить, і компанія здатна отримувати більш високі доходи.

Принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві можна узагальнити наступним чином:

1.Індивідуалізація мотивації: Врахування індивідуальних потреб, цілей, інтересів та особливостей кожного працівника допомагає створити ефективну систему мотивації, що максимально відповідає потребам кожного працівника.

2.Прозорість та справедливість: Прозорість у встановленні критеріїв оцінки та розподілу винагороди, а також справедливість у розподілі можливостей та винагороди сприяють підвищенню довіри та мотивації працівників.

3.Залучення до управління: Активна участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень, визнання їхнього внеску та ідей сприяє посиленню внутрішньої мотивації та залученню до досягнення цілей підприємства.

4.Постійне вдосконалення: Система мотивації повинна бути динамічною та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, щоб ефективно стимулювати працівників до досягнення нових результатів та високої продуктивності.

5.Співпраця та комунікація: Відкритий обмін інформацією, взаєморозуміння та підтримка сприяють побудові позитивних взаємин між керівництвом та персоналом, що впливає на рівень мотивації та задоволення працівників[15,с.65-66].

Таким чином, дані принципи є основою для побудови ефективної системи мотивації персоналу, яка сприяє досягненню стратегічних цілей та успіху підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ SILVER REST**

### **2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу Silver Rest**

Готельно-ресторанний комплекс «Silver» розташований в місті Івано-Франківськ, в 2,8 км від Ратуші і центру міста. До послуг гостей двомісні номери як з одним великим, так і з роздільними ліжками, сімейні номери та номери класу напівлюкс. Всі номери готелю оснащені телевізором з плоским екраном, кондиціонером, окремою ванною кімнатою. У розпорядженні гостей письмовий стіл. До послуг гостей ресторан, бар і безкоштовний Wi-Fi. Стійка реєстрації відкрита цілодобово. Відстань від готельно-ресторанного комплексу "Silver" до залізничного вокзалу м Івано-Франківськ - 2,1 км, автовокзалу - 2,3 км, до аеропорту м Івано-Франківськ - 3,1 км(Додаток А).

Порядок проживання у готелі: Реєстрація заїзду: з 14:00 - 19:00 годин. Реєстрація від'їзду: до 09:00 - 12:00 годин. До послуг гостей ресторан на території готелю.

Гостям готельно-ресторанного комплексу Silver доступні наступні послуги (можуть потребувати додаткової оплати)

- Бар;
- Інтернет;
- Автостоянка;
- Ресторан;
- Обслуговування Номерів;
- Парковка під охороною[7].

Таким чином, готель «Silver» функціонує на ринку готельних послуг м.Івано-Франківськ та є однією з великих підприємств готельного сервісу. Готель надає послуги з розміщення гостей не тільки міста Сімферополя, Криму,

а й іноземних відвідувачів, що надає високі конкурентні переваги в порівнянні з конкурентами. Крім того, клієнтам надається ряд додаткових послуг. З метою виявлення рівня ефективності діяльності готелю, необхідний детальний аналіз підприємства за основними напрямками діяльності.

В готельно-ресторанному комплексі Silver можна забронювати: стандарт двомісний, стандарт двомісний 1+1, покращений двомісний, напівлюкс двомісний, Люкс двомісний, сімейний 4-місний(табл.2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика різних категорій номерів в готельно-ресторанному комплексі «Silver Rest»

Категорія номера	Площа (кв. м)	Меблі та обладнання
Одномісний	15,1	Однospальне ліжко, тумбочка, робочий столик, холодильник, телевізор, телефон, кондиціонер, санвузол з душовою
Двомісний стандарт	20,2	Два однospальні ліжка, дві тумбочки, робочий столик, холодильник, телевізор, телефон, кондиціонер, санвузол з душовою
Напівлюкс	25.4	Зручні меблі та обладнання, декор, додаткові аксесуари
Люкс	34,5	Вітальня (шафа для одягу, м'які крісла, диван, столик, туалетний столик з дзеркалом, пуф), спальня (двоспальне ліжко, тумбочки, шафа-купе), фен, холодильник, телевізор, телефон, кондиціонер, санвузол з душовою, набір гігієнічних та косметологічних засобів з логотипом готелю

Джерело: Складено автором на основі джерела [8].

Окрім того, готель «Silver» надає ряд додаткових послуг. Послуги надаються за додаткову плату, їх вартість не входить у вартість номера.

«Готель має в своєму розпорядженні конференц-залом на 64 місця для проведення семінарів, ділових зустрічей, конференцій. Зал обладнаний: системою кондиціонування, освітленням з плавним регулюванням світлового потоку, акустичною системою, звуковим підсилювачем, дротовими і радіомікрофонами, проектором 3000лм (зображення 16x9 і 4x3, можливість роботи без комп'ютера з носіїв USB), екраном 2340x1760, плазмовим телевізором 47 ", доступом в Інтернет WI-FI. Все обладнання надається безкоштовно. Для своїх гостей Ви можете замовити каву-брейк»[7].

Ціни на номери в готельно-ресторанному комплексі «Silver» починаються від 590 грн. Щоб подивитися точні ціни, введіть дати поїздки на сайті Hotels24.ua.

До складу готельного комплексу «Silver» входять такі структурні служби:

- служба управління номерним фондом;
- адміністративна служба;
- служба ресторанного господарства;
- комерційна служба;
- інженерні (технічні) служби;
- допоміжні і додаткові служби[7].

Отже, нові послуги, що отримані в процесі проведення інновацій готелем мають тенденцію до зростання. За останній рік обсяг нових послуг зріс на 12,45% порівняно з минулим роком. Загальний обсяг послуг в 2023 році знизився на 4,32% порівняно з 2022 роком. Масова частка нових послуг, що виникають в результаті інноваційного розвитку підприємства в загальному обсязі постійно зростає.

За даними фахівців, що працюють в службі прийому і розміщення, можна зробити висновок, що багато клієнтів вважають за краще номери поліпшеної категорії і категорії напівлюкси та основними перевагами і побажаннями клієнтів виступають розширення асортименту послуг, підвищення якості обслуговування модернізація номерного фонду.

Отже, керівництву готелю «Silver» необхідно вжити заходів по розробці стратегії, що дозволяє задовольнити побажання клієнтів, що в свою чергу підвищить статус підприємства на ринку готельних послуг м.Івано-Франківськ.

## 2.2. Особливості системи мотивації персоналу на підприємстві Silver Rest

Підприємство «Silver Rest», що діє у сфері готельно-ресторанного обслуговування, визнає важливість ефективної системи мотивації персоналу для досягнення високої якості обслуговування та успіху бізнесу. У цій галузі

особливою увагою наділяється не лише фінансова стимуляція, але й можливості професійного розвитку та турбота про добробут працівників. Розуміючи, що задоволений персонал - ключ до задоволеного клієнта, Silver Rest акцентує на індивідуальних потребах свого персоналу та впроваджує гнучкі підходи до мотивації. Враховуючи специфіку готельно-ресторанного бізнесу, підприємство намагається створити стимулююче середовище, яке підтримує та мотивує своїх співробітників.

Готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest» виявляє турботу про мотивацію свого персоналу, розглядаючи її як ключовий фактор для досягнення поставлених цілей. Служба персоналу відповідає за створення та впровадження системи мотивації, розробленої з урахуванням стратегії розвитку комплексу. Вище керівництво після ретельного аналізу системи визначає, які аспекти мотивації будуть прийняті для впровадження або модифікації. Система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, спрямовані на забезпечення високої продуктивності та задоволеності персоналу[8].

У сучасному підприємницькому середовищі матеріальна винагорода виступає однією з ключових складових системи мотивації персоналу. Це пояснюється тим, що гроші є основним засобом, який дозволяє працівникам задовольняти свої особисті та родинні потреби, а також вільно розпоряджатися своїм життям. Така матеріальна винагорода, надана у вигляді зарплати та бонусів, є не лише стимулом до виконання обов'язків, але й механізмом підтримки життєвого рівня працівників.

З урахуванням сучасних економічних та соціальних викликів, таких як девальвація валюти, інфляція, та зростання цін на основні товари та послуги, роль матеріальної винагороди стає особливо важливою.

Тому, готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest» визнає важливість належного розміру заробітної плати та створив фонд оплати праці, який включає як основну, так і додаткову складові. Це дозволяє компенсувати працівникам за їхню працю та досягнення, стимулюючи їх до досягнення високих результатів та виконання поставлених завдань.



Використовуючи інформацію, отриману від готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest» за період з 2021 по 2023 рік, ми здійснимо аналіз складу та структури фонду оплати праці персоналу. Це дозволить нам виявити основні компоненти матеріальної стимуляції персоналу. У (табл. 2.2) буде представлений детальний аналіз складу та структури фонду оплати праці готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest» за зазначений період.

Таблица 2.2.

Аналіз складу та структури фонду оплати праці готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -)	
	2021		2022		2023		2023 р від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2021	2022
Фонд заробітної плати всього	934,1 5	100	969,2 0	100	808,3 7	100	х	х
в тому числі: 1.1 Фонд основної заробітної плати	749,3 7	80,22	757,8 2	78,19	630,6 9	78,02	(2,2)	(0,17)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	184,7 8	19,78	211,3 8	21,81	177,6 8	21,98	2,2	0,17
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	48,02	5,14	74,31	7,67	54,81	6,78	1,64	(0,89)
- премії за виробничі результати	77,16	8,26	79,05	8,16	73,4	9,08	0,82	0,92
1.3 Інші виплати	59,6	6,38	58,03	5,99	49,47	6,12	(0,26)	0,13

Джерело: Складено автором на основі [7].

Фонд заробітної плати готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest» відображає динаміку змін у витратах на оплату праці протягом останніх трьох

років. За 2021-2022 роки він зріс, переважно через збільшення кількості працівників та зростання мінімальної заробітної плати. Однак у 2023 році спостерігалось зменшення фонду заробітної плати до 808,37 тис. грн. Це сталося через скорочення кількості працюючих з 12 осіб у 2022 році до 10 осіб у звітному періоді. Таким чином, фонд заробітної плати готелю відобразив не лише економічні зміни, але й вплив внутрішніх факторів, таких як кількість працівників, на його обсяг.

У структурі фонду заробітної плати готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest» важливе місце посідає фонд основної заробітної плати, який становить від 78% до 80% від загальної суми. Протягом останніх років відбувається послаблення цієї частки: у 2023 році вона склала 78,02%, що на 2,2% менше, ніж у попередній період. У той же час, фонд додаткової заробітної плати, хоча й менший за обсягом, відіграє важливу роль, становлячи від 21,98% від загальної суми. Ця частина фонду заробітної плати змінюється обернено пропорційно до фонду основної заробітної плати[8].

Отже, можемо зробити висновок, що лише 22% заробітної плати працівників комплексу «Silver Rest» залежать від премій та різних бонусів та доплат. Решта, а саме 78%, складає основна заробітна плата, яка виплачується незалежно від результатів роботи готелю.

Система мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest» включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні складові. Однією з важливих складових нематеріальної мотивації є нематеріальні винагороди. Проведене дослідження виявило ряд заходів, які стимулюють персонал і не вимагають значних фінансових витрат.

Дані заходи включають в себе публічну похвалу, усну подяку, видачу грамот, розміщення фотографій на дошці пошани. Також серед них є можливість отримати 20% знижку на проведення весіль, урочистостей та банкетів для працівників готелю зі стажем більше 1 року. Безоплатне харчування протягом робочого часу для всіх працівників комплексу, працевлаштування гнучкого графіка роботи, а також організація корпоративного

відпочинку, такого як святкування Нового року та інших свят, також займають важливе місце в системі мотивації[7].

Отже, система мотивації «Silver Rest» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Хоча матеріальні стимули передбачають фінансові витрати, нематеріальні заходи можуть бути ефективним інструментом стимулювання персоналу без значного використання фінансових ресурсів.

На (рис. 2.3) наведемо схематичну структуру існуючої системи мотивації готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest».



Рис. 2.3. Структура системи мотивації готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest»[8].

Система мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Silver Rest» дійсно вражає своєю складністю і різноманітністю, охоплюючи як

матеріальні, так і нематеріальні складові. Проте, на жаль, вона також має свої недоліки, що робить її не достатньо прозорою для працівників.

Наприклад, прозорість у визначенні розміру премій відсутня, що може призвести до відчуття несправедливості серед працівників. Суб'єктивізм при нарахуванні премій з боку керівництва також є проблемою, що може порушувати довіру та мотивацію персоналу.

Крім того, рівень заробітної плати виявляється нижчим, ніж у інших закладах гостинності, що може вплинути на задоволеність працівників та їх мотивацію.

Щодо нематеріальних складових системи мотивації, вони включають в себе традиційні заходи, які характерні для готельних закладів, такі як корпоративні заходи та нагороди.

Отже, хоча система мотивації в «Silver Rest» має свої позитивні аспекти, такі як різноманітність складових, вона також потребує перегляду та удосконалення, зокрема, у впровадженні більш прозорих і справедливих механізмів винагороди та підвищення рівня заробітної плати.

### 2.3. Показники ефективності мотивації у діяльності персоналу готельно-ресторанного комплексу Silver Rest

Ефективність мотивації персоналу є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності, підприємство повинно створювати умови для постійного розвитку та задоволення потреб своїх працівників. Важливо розуміти, як мотиваційні заходи впливають на продуктивність, рівень обслуговування та загальну атмосферу в колективі. Аналіз цих показників дозволить визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації, а також розробити рекомендації щодо її покращення.

Показники ефективності мотивації у діяльності персоналу готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" можуть включати наступні:

1.Рівень задоволеності персоналу: Оцінюється через опитування, інтерв'ю та зворотний зв'язок працівників щодо їх задоволеності умовами праці, мотиваційними заходами та загальною атмосферою на робочому місці.

Рівень задоволеності персоналу є важливим показником ефективності мотиваційної системи в будь-якому підприємстві, зокрема у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest".

В результаті проведеного опитування серед працівників готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" виявлено, що загальний рівень задоволеності працівників є недостатньо високим. Основні проблеми, які впливають на задоволеність персоналу, пов'язані з наслідками пандемії COVID-19 та війною 2020-2023 років. Ось кілька ключових висновків з опитування:

- більшість працівників зазначили, що їхні доходи значно зменшилися через скорочення робочих годин та зниження потоку клієнтів під час пандемії. Війна також внесла свою лепту у нестабільність фінансової ситуації.

- працівники відзначили підвищений рівень стресу та психологічного тиску, пов'язаного з невизначеністю майбутнього, страхом захворювання на COVID-19 та тривожністю через військові дії. Багато з них висловили потребу в психологічній підтримці та консультуванні.

- пандемія та війна призвели до скасування або відкладення багатьох навчальних програм та тренінгів. Працівники зазначили, що відчують брак можливостей для підвищення кваліфікації та професійного зростання.

- деякі працівники висловили невдоволення відсутністю достатньої соціальної підтримки з боку підприємства. Це включає нестачу інформації про стан справ у компанії, недостатню підтримку у вирішенні особистих та професійних проблем[6].

2.Продуктивність праці: Вимірюється через кількість виконаних завдань, швидкість обслуговування клієнтів, обсяг продажів та інші показники ефективності роботи персоналу.

Для оцінки продуктивності праці персоналу готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" було проведено аналіз за кількома ключовими показниками: кількість виконаних завдань, швидкість обслуговування клієнтів, обсяг продажів та інші показники ефективності роботи.

Результати показали, що загальна продуктивність праці є середньою, з окремими сильними та слабкими аспектами.

Згідно з аналізом, середня кількість виконаних завдань на одного працівника становила 85% від запланованого обсягу. Це свідчить про наявність резерву для підвищення ефективності роботи.

Середній час обслуговування одного клієнта складає 10 хвилин, що є прийнятним показником, але потребує покращення для зменшення часу очікування клієнтів та підвищення їх задоволеності[8].

Загальний обсяг продажів залишився на рівні 75% від довоєнного періоду. Це пов'язано з економічними труднощами, спричиненими пандемією COVID-19 та війною, а також зменшенням потоку туристів та клієнтів(табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Показники продуктивності

Показник	Результат	Примітка
Кількість виконаних завдань	85%	Потрібне підвищення ефективності
Швидкість обслуговування клієнтів	10 хвилин/клієнт	Потребує зменшення часу очікування
Обсяг продажів	75% від довоєнного періоду	Економічні труднощі вплинули на обсяг

Джерело: Складено автором.

3. Коефіцієнт плинності кадрів: Відображає рівень стабільності персоналу, частоту змін кадрів та причини звільнень. Низький рівень плинності кадрів свідчить про ефективну систему мотивації.

Коефіцієнт плинності кадрів відображає рівень стабільності персоналу, частоту змін кадрів та причини звільнень. Висока плинність кадрів є показником проблем у мотиваційній системі та негативно впливає на ефективність роботи підприємства. Аналіз плинності кадрів у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" показав, що цей показник є високим, що викликає занепокоєння (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

#### Плинність кадрів

Причина	Пояснення
Пандемія COVID-19	Скорочення робочих годин, зниження заробітної плати, нестабільність доходів.
Війна 2020-2023 років	Невизначеність, страх, психологічний тиск, міграція працівників з небезпечних регіонів.
Соціально-економічні наслідки	Погіршення економічної ситуації, підвищення вартості життя, зростання безробіття.
Мобілізація	Вимушене залишення роботи через призов на військову службу.
Низький рівень мотивації	Невідповідність заробітної плати рівню виконуваної роботи, відсутність бонусів та стимулів.
Недостатність умов праці	Погіршення умов праці через економічні труднощі, нестача необхідних ресурсів та матеріалів.

Джерело: Складено автором.

Висока плинність кадрів негативно впливає на стабільність та ефективність роботи готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest". Для зниження цього показника необхідно розробити та впровадити ефективні мотиваційні програми, поліпшити умови праці, забезпечити психологічну підтримку та стабільність доходів для працівників. Це допоможе зменшити плинність кадрів та підвищити загальну продуктивність підприємства.

4. Рівень професійного розвитку: Включає кількість та якість проведених тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів, а також оцінку їхнього впливу на професійні навички та знання працівників.

Рівень професійного розвитку персоналу готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" є середнім. Протягом останніх років було проведено кілька тренінгів та семінарів, проте їх кількість та якість були недостатніми для повного задоволення потреб працівників. Частина навчальних заходів відбувалася онлайн через обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, що знижувало їх ефективність. Більшість працівників відзначили, що отримані знання та навички допомогли їм у роботі[8].

6.Рівень обслуговування клієнтів: Відображається через відгуки клієнтів, оцінки якості обслуговування, кількість постійних клієнтів та загальний імідж закладу в очах відвідувачів(табл.2.5).

Таблица 2.5.

#### Відгуки клієнтів

Відгук №	Оцінка	Відгук
1	*****	"Чудове обслуговування! Персонал дуже привітний і професійний. Обов'язково повернемося."
2	****	"Хороший сервіс, але трохи затримали подачу страв. В цілому задоволені."
3	***	"Непогане обслуговування, але було б добре, якби персонал був більш уважним до деталей."
4	*****	"Відмінний досвід! Їжа смачна, атмосфера затишна, персонал дуже доброзичливий."
5	**	"Довелося довго чекати на своє замовлення, хоча персонал був ввічливим."
6	****	"Гарне місце для відпочинку, проте варто покращити асортимент напоїв."
7	***	"Середній рівень обслуговування. Були деякі недоліки, але загалом прийнятно."

Джерело: Складено автором на основі[7].

Отже, дані відгуки допомагають виявити сильні та слабкі сторони обслуговування в готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" та розробити заходи для покращення якості сервісу.

Показники ефективності мотивації у діяльності персоналу готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" свідчать про необхідність удосконалення існуючої системи мотивації. Аналіз виявив середній рівень



задоволеності працівників, високу плинність кадрів та потребу в покращенні умов праці та професійного розвитку.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСУ SILVER REST**

#### **3.1. Проблеми управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу Silver Rest**

Управління персоналом є критичним аспектом успішного функціонування будь-якого готельно-ресторанного комплексу. У випадку з "Silver Rest", ефективне управління кадрами має вирішальне значення для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення клієнтів. Проте, аналіз показав, що існує низка проблем, які негативно впливають на роботу персоналу та загальну ефективність підприємства. Виявлення та вирішення цих проблем є першочерговим завданням для підвищення продуктивності та стабільності колективу. Далі розглянемо основні проблеми управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Silver Rest».

Слід виділити наступні проблеми управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest»:

1. Висока плинність кадрів: Часті зміни у складі працівників призводять до втрати досвіду та зниження якості обслуговування. Висока плинність кадрів у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" є серйозною проблемою, що негативно впливає на стабільність та ефективність роботи підприємства. Часті зміни у складі працівників призводять до втрати накопиченого досвіду, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів. Низька мотивація працівників є однією з основних причин плинності кадрів, оскільки відсутність належних стимулів та винагород знижує бажання залишатися на роботі. Нестабільні умови праці, зокрема нерегулярний робочий графік та невпевненість у завтрашньому дні, також сприяють збільшенню кількості

звільнень. Додатковими факторами, що посилюють проблему, стали зовнішні обставини, такі як пандемія COVID-19, яка призвела до економічних труднощів, та війна, яка викликала психологічний стрес і нестабільність. Разом ці фактори створюють складні умови для утримання персоналу, що потребує глибокого аналізу та комплексних рішень у майбутньому[10].

2. Недостатній рівень професійного розвитку: Брак можливостей для підвищення кваліфікації та професійного зростання призводить до стагнації знань і навичок працівників. Недостатній рівень професійного розвитку у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" є серйозною проблемою, яка впливає на загальну продуктивність та мотивацію персоналу. Брак можливостей для підвищення кваліфікації та професійного зростання призводить до стагнації знань і навичок працівників. Недостатня кількість тренінгів та семінарів обмежує працівників у набутті нових компетенцій, необхідних для ефективного виконання їхніх обов'язків. Крім того, низька якість проведених навчальних заходів не сприяє глибокому засвоєнню нових знань та практичних навичок. Це знижує загальну продуктивність праці, оскільки працівники не мають можливості вдосконалити свої навички та адаптуватися до нових вимог і технологій. Відсутність інвестицій у професійний розвиток також негативно впливає на мотивацію, оскільки працівники не бачать перспектив для кар'єрного зростання та покращення своїх професійних можливостей.

3. Низька задоволеність працівників умовами праці: Опитування показали, що працівники не повністю задоволені умовами праці, що знижує їхню мотивацію та продуктивність.

Низька задоволеність працівників умовами праці у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" є серйозною проблемою, що впливає на мотивацію та продуктивність персоналу. Опитування показали, що багато працівників не повністю задоволені своїм робочим середовищем, що знижує їхню залученість та ефективність. Однією з основних причин цього є погіршення умов праці через економічні труднощі, спричинені пандемією COVID-19 та війною. Багато працівників скаржаться на нестачу необхідних

ресурсів та обладнання, що ускладнює виконання їхніх обов'язків та знижує якість обслуговування клієнтів. Крім того, нерегулярний робочий графік і перевантаження завданнями створюють додатковий стрес та незадоволення[2,с.301].

Погані умови праці також впливають на фізичне та психологічне здоров'я працівників, що може призводити до збільшення кількості лікарняних днів та зниження загальної продуктивності. Відсутність комфортних робочих місць та необхідних зручностей робить роботу менш привабливою, що сприяє підвищенню плинності кадрів. Крім того, недостатня підтримка з боку керівництва щодо покращення умов праці та відсутність механізмів зворотного зв'язку створюють відчуття безпорадності серед працівників. Це призводить до зниження лояльності до компанії та бажання шукати кращі умови на інших робочих місцях. Усі ці фактори разом створюють негативне робоче середовище, яке вимагає негайного втручання для покращення умов праці та підвищення задоволеності працівників.

4. Відсутність ефективної системи мотивації: Ефективна система мотивації є ключовим фактором для утримання персоналу та підвищення їхньої продуктивності.

Відсутність ефективної системи мотивації у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" є однією з головних проблем, що знижує мотивацію працівників і їхнє бажання залишатися на роботі. Невідповідність заробітної плати виконуваній роботі є основним чинником, який спричиняє невдоволення серед персоналу. Відсутність бонусів та інших стимулів також негативно впливає на працівників, оскільки вони не відчують належного визнання за свої зусилля. Недостатня мотивація призводить до зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів та погіршення якості обслуговування клієнтів.

У структурі фонду заробітної плати готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" важливе місце посідає фонд основної заробітної плати, який становить від 78% до 80% від загальної суми. Протягом останніх років відбувається послаблення цієї частки: у 2023 році вона склала 78,02%, що на

2,2% менше, ніж у попередній період. У той же час, фонд додаткової заробітної плати, хоча й менший за обсягом, відіграє важливу роль, становлячи 21,98% від загальної суми. Ця частина фонду заробітної плати змінюється обернено пропорційно до фонду основної заробітної плати[7].

Відсутність чіткої системи преміювання та нагородження працівників знижує їхню мотивацію до досягнення кращих результатів. Працівники не відчують стимулів для професійного зростання та підвищення ефективності своєї роботи. Крім того, відсутність додаткових нематеріальних стимулів, таких як визнання, нагороди або можливості кар'єрного росту, також впливає на їхню залученість та задоволеність роботою. Низький рівень мотивації сприяє виникненню конфліктів та зниженню командного духу, що додатково погіршує робочу атмосферу. Усі ці фактори разом створюють серйозні проблеми для готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest", що вимагає негайного вирішення для підвищення мотивації та продуктивності персоналу.

5. Психологічний тиск та стрес: Пандемія COVID-19 від 2020 року та війна, що триває з лютого 2022 року до сьогоднішнього часу (2024 рік), створили додатковий психологічний тиск на працівників готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest". Ці події спричинили підвищений рівень стресу, що негативно впливає на ефективність роботи та загальне самопочуття персоналу. Постійна невизначеність та страх за своє майбутнє, а також за безпеку близьких, викликають значний психологічний дискомфорт.

Працівники відчують тривожність через економічну нестабільність, скорочення робочих годин та зниження заробітної плати, що додатково посилює стрес. Відсутність належної психологічної підтримки з боку керівництва лише погіршує ситуацію, оскільки працівники не мають можливості отримати необхідну допомогу для подолання стресу. Постійний психологічний тиск призводить до вигорання, зниження продуктивності та підвищення кількості лікарняних днів серед персоналу[8].

Крім того, працівники стикаються з додатковими викликами, пов'язаними з необхідністю адаптуватися до нових умов роботи та дотримуватися посилених

заходів безпеки. Відсутність ефективних механізмів підтримки, таких як консультації з психологами або програми з управління стресом, робить ситуацію ще більш складною. Постійний вплив війни та її наслідків на життя працівників створює додаткові перешкоди для нормального функціонування готельно-ресторанного комплексу, що потребує негайного втручання та розробки стратегій для зниження стресу серед персоналу.

Отже, вирішення цих проблем є необхідним кроком для покращення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest", що сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

### 3.2. Рекомендації щодо ефективного усунення проблем управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу Silver Rest

Для забезпечення стабільної та ефективної роботи готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" необхідно усунути наявні проблеми управління персоналом. Вирішення цих проблем сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню загальної продуктивності. Важливими кроками є розробка та впровадження ефективної системи мотивації, покращення умов праці, забезпечення професійного розвитку та надання належної психологічної підтримки. Далі наведено конкретні рекомендації для подолання основних проблем управління персоналом у комплексі "Silver Rest".

Нинішня система мотивації персоналу готелю "Silver Rest" не є достатньо ефективною. Вона не сприяє підвищенню продуктивності працівників, а самі співробітники незадоволені окремими її елементами. Однією з головних проблем є те, що вище керівництво та відділ кадрів розробляють систему мотивації без урахування реальних потреб персоналу. Це є великою помилкою, оскільки система мотивації має орієнтуватися на реальні потреби працівників[7].

Система мотивації персоналу готелю "Silver Rest" повинна формуватися виключно на основі бажань працівників та задоволення їхніх потреб. Вкладення в систему мотивації варто розглядати як інвестиції, які обов'язково окупляться при правильному їх спрямуванні. Тому пропонується перебудувати весь механізм управління системою мотивації готелю «Silver Rest». Основні рекомендації будуть спрямовані на усунення виявлених у попередньому розділі недоліків та проблем. Перш за все, у готелі "Silver Rest" слід здійснити переформатування системи мотивації, розуміючи, що цей процес є довготривалим, відповідальним та безперервним. Система мотивації повинна оновлюватися у відповідності до змін потреб трудового колективу.

На (рис.3.1) наведемо пропонований процес проектування системи мотивації персоналу готелю «Silver Rest».

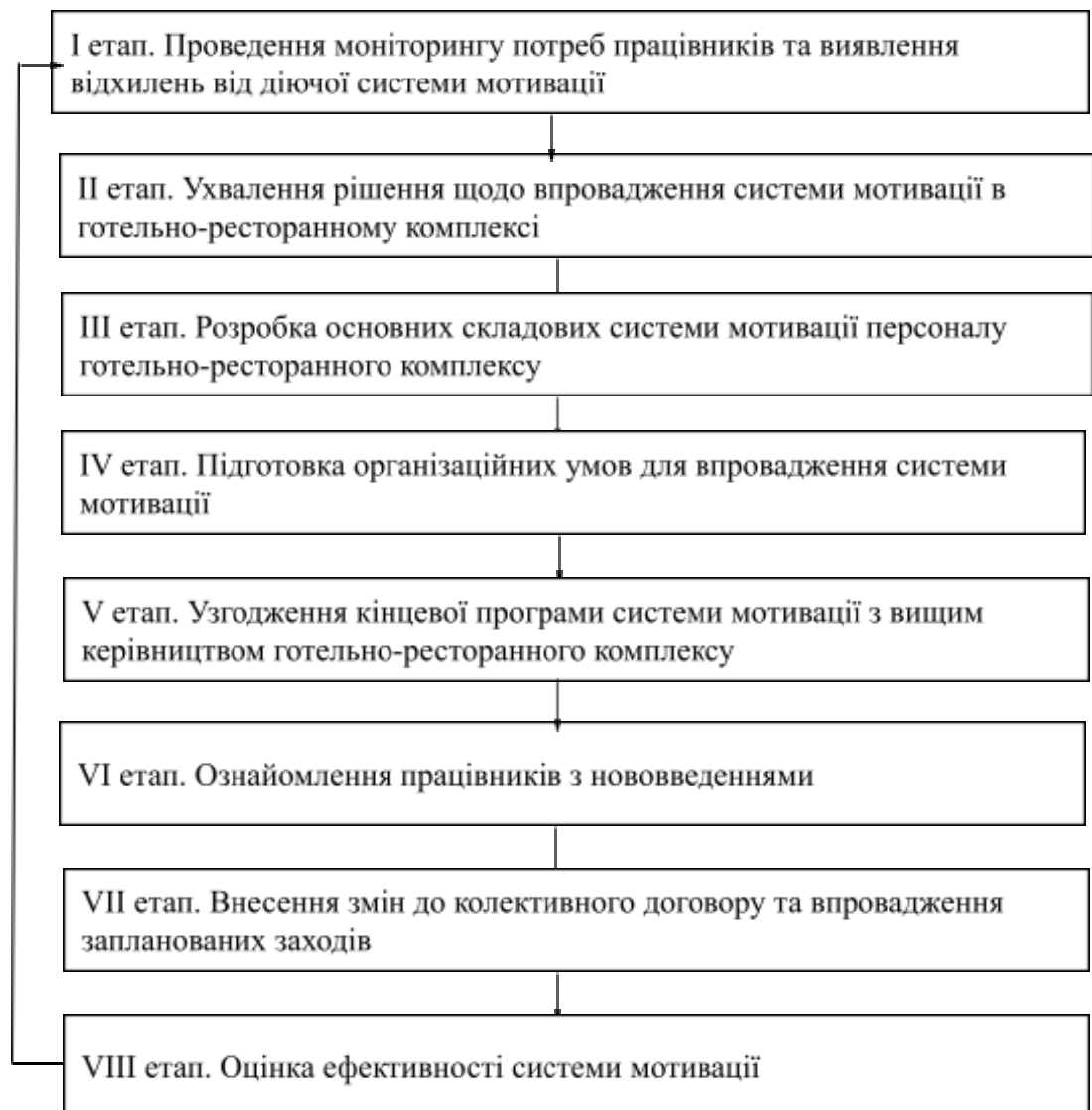


Рис. 3.1. Проектування системи мотивації персоналу готелю «Silver Rest»

Основою оновлення системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" стане визначення реальних потреб співробітників та їх максимальне врахування. Для цього відділу кадрів необхідно постійно проводити моніторинг мотиваційного профілю трудового колективу. Це можна здійснювати шляхом анонімного опитування персоналу для визначення його реальних потреб та основних недоліків існуючої системи мотивації. Саме працівники зможуть вказати на найбільш демотивуючі фактори, які заважають їх продуктивності. Таким чином, отримані дані допоможуть у розробці ефективної системи мотивації, орієнтованої на потреби працівників.

Також слід виділити п'ять ключових умов, яким повинна відповідати система мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest»(рис.3.2).



Рис. 3.2. Ключові умови формування ефективної системи мотивації персоналу «Silver Rest»

Ключовою умовою для створення ефективної системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" є її відповідність

стратегії розвитку комплексу та його фінансовим можливостям. Це означає, що система мотивації має бути спрямована на досягнення визначених цілей розвитку готелю. Наприклад, якщо "Silver Rest" прагне зменшити кількість скарг від відвідувачів, то розмір премії працівника має залежати від кількості негативних відгуків: при їх відсутності працівник отримує повну премію, а за наявності скарг розмір премії зменшується. Ефективна система мотивації повинна з одного боку задовольняти потреби персоналу, а з іншого - сприяти покращенню фінансових результатів готелю через підвищення продуктивності праці. Враховуючи реальні можливості "Silver Rest", необхідно врахувати економічні умови, такі як пандемія COVID-19, які обмежують можливість негайного підвищення заробітної плати. Оптимальним рішенням буде прив'язка заробітної плати до фінансових результатів готелю: чим більший прибуток отримує готель, тим вищий розмір заробітної плати працівників. Такий підхід стимулює працівників до активної участі в розвитку готелю.

Другою важливою умовою є адекватність системи мотивації реальним потребам персоналу "Silver Rest". Нинішня система мотивації цього не забезпечує. Це означає, що всі мотиваційні заходи повинні бути спрямовані на задоволення потреб персоналу. Якщо працівникам бракує матеріальної винагороди, слід розробити механізми підвищення цього компонента. Якщо ж персонал бажає більше часу проводити з колективом, варто задовольняти цю потребу на благо готелю та трудового колективу. Під час прийому нових працівників слід створювати їх мотиваційний профіль, щоб підбирати персонал з потребами, подібними до тих, що мають чинні працівники.

Крім того, важливо забезпечити справедливий характер системи мотивації. Винагорода за однаковий обсяг роботи повинна бути однаковою для всіх працівників. Якщо при нарахуванні премій та інших стимулів враховується суб'єктивізм вищого керівництва, така система приречена на провал. Жодна винагорода, чи то матеріальна, чи нематеріальна, не повинна застосовуватися без відповідних підстав. Найкращий спосіб уникнути цього – внести до Колективного договору або положення "Про стимулювання персоналу" основні



критерії, за якими працівники можуть претендувати на матеріальне чи нематеріальне стимулювання[18].

Ще одна умова ефективної системи мотивації в "Silver Rest" – це забезпечення обов'язкової винагороди за досягнення визначених умов. Якщо працівник виконав встановлені умови, він обов'язково має бути винагороджений. Навіть одна відмова у винагороді за досягнення відповідних умов може призвести до дестабілізації ситуації в колективі та недовіри до керівництва і самої системи мотивації.

Останньою важливою умовою є ознайомлення всього трудового колективу з системою мотивації. Кожен працівник повинен чітко знати, за що його можуть винагородити, а за що – покарати. Це дозволить уникнути зайвих питань і непорозумінь, коли когось із колег винагороджують, а його – ні. Кожен співробітник "Silver Rest" повинен чітко знати, яких результатів потрібно досягти у роботі, щоб отримати матеріальну чи нематеріальну винагороду.

Комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів є основою для мотивації персоналу до досягнення позитивних результатів роботи персоналу. Головне забезпечити їх системність та обов'язковий характер виконання[20,с.376].

Отже, для забезпечення стабільної та ефективної роботи готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" необхідно усунути наявні проблеми управління персоналом за допомогою вище запропонованих рекомендацій. Вирішення цих проблем сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню загальної продуктивності. Важливими кроками є розробка та впровадження ефективної системи мотивації, покращення умов праці, забезпечення професійного розвитку та надання належної психологічної підтримки. Нинішня система мотивації персоналу готелю "Silver Rest" не є достатньо ефективною і не враховує реальні потреби працівників, що є великою помилкою. Перебудова системи мотивації, орієнтованої на потреби працівників, та розгляд вкладень у

мотивацію як інвестицій, а не витрат, є необхідними кроками для досягнення кращих результатів у роботі комплексу.

### 3.2. Розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанного комплексу Silver Rest

Вдосконалення системи мотивації персоналу у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" вимагає застосування соціально-психологічних методів, що враховують індивідуальні потреби та особливості працівників. Соціально-психологічні методи допоможуть створити позитивну робочу атмосферу, підвищити залученість працівників та сприяти їх професійному розвитку. Важливим аспектом є встановлення довірливих відносин між керівництвом та працівниками, що сприятиме покращенню комунікації та взаєморозуміння. Використання таких методів дозволить зменшити рівень стресу та підвищити задоволеність роботою серед персоналу. Далі будуть розглянуті конкретні соціально-психологічні методи, які можна впровадити для вдосконалення системи мотивації у комплексі "Silver Rest".

Соціально-психологічні методи вдосконалення системи мотивації персоналу у готельно-ресторанному комплексі «Silver Rest»:

1. Створення сприятливої робочої атмосфери: Створення сприятливої робочої атмосфери у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" є ключовим аспектом підвищення мотивації та задоволеності працівників. Впровадження заходів для покращення умов праці передбачає модернізацію робочих місць, забезпечення необхідними ресурсами та створення комфортного середовища для виконання завдань. Наприклад, оновлення обладнання та забезпечення належного освітлення і вентиляції робочих приміщень. Організація корпоративних заходів, таких як святкування днів народження, спільні обіди чи вечірки, сприяє зміцненню колективу та підвищенню командного духу. Такі заходи допомагають працівникам краще пізнати один одного, що сприяє покращенню комунікації та взаєморозуміння. Регулярні тимбілдінг-активності,

як-от командні ігри чи виїзди на природу, також підвищують залученість працівників та їхню відданість компанії. У результаті створення сприятливої робочої атмосфери позитивно впливає на продуктивність, знижує рівень стресу та сприяє формуванню позитивного іміджу готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest"[31].

2.Психологічна підтримка персоналу: Психологічна підтримка персоналу є важливою складовою ефективною системи мотивації у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest". Надання консультацій психолога допомагає працівникам подолати стрес та вирішити психологічні проблеми, які можуть виникати через робочі навантаження та зовнішні фактори, такі як пандемія чи війна. Регулярні зустрічі з психологом можуть значно покращити емоційний стан працівників, підвищуючи їхню мотивацію та задоволеність роботою. Впровадження програм з управління стресом є ще одним важливим кроком. Такі програми можуть включати тренінги з релаксаційних технік, медитації, йоги та інших методів зниження стресу. Семінари з управління стресом надають працівникам необхідні знання та навички для самостійного подолання стресових ситуацій. Забезпечення психологічної підтримки створює більш здорову робочу атмосферу, сприяє зниженню кількості лікарняних днів та підвищує загальну продуктивність персоналу.

3.Система зворотного зв'язку: Впровадження ефективною системи зворотного зв'язку є ключовим елементом для вдосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest". Регулярне проведення анонімних опитувань дозволяє виявити реальні проблеми та потреби працівників, які вони можуть не висловлювати відкрито. Такі опитування забезпечують чесність і відкритість, адже працівники можуть бути впевнені у конфіденційності своїх відповідей. Встановлення відкритих каналів комунікації, таких як спеціальні поштові скриньки, електронні платформи чи регулярні зустрічі з керівництвом, сприяє підвищенню залученості працівників. Це дозволяє їм висловлювати свої пропозиції та зауваження, що сприяє створенню атмосфери довіри і співпраці. Відкриті канали комунікації

допомагають керівництву швидко реагувати на проблеми та знаходити ефективні рішення. Така система зворотного зв'язку підвищує мотивацію працівників, адже вони відчують, що їхню думку цінують і враховують при прийнятті управлінських рішень[23,с.204].

4.Розвиток корпоративної культури: Розвиток корпоративної культури є важливим аспектом вдосконалення системи мотивації у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest". Створення та підтримка цінностей і місії компанії допомагає об'єднати працівників навколо спільних цілей і принципів. Це сприяє формуванню сильної командної роботи та відданості підприємству. Розробка програм навчання з корпоративної етики та стандартів поведінки є невід'ємною частиною цього процесу. Такі програми допомагають працівникам зрозуміти важливість дотримання етичних норм та високих стандартів обслуговування. Крім того, регулярне проведення тренінгів і семінарів з корпоративної етики сприяє формуванню професійної поведінки та відповідального ставлення до роботи. В результаті розвиток корпоративної культури підвищує загальну ефективність роботи, зміцнює внутрішню згуртованість колективу та покращує імідж готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest".

5.Індивідуальний підхід до мотивації: Індивідуальний підхід до мотивації персоналу є одним з ключових елементів для підвищення ефективності роботи у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest". Розробка індивідуальних планів розвитку та кар'єрного зростання для кожного працівника дозволяє врахувати їхні особисті амбіції та професійні цілі. Такий підхід допомагає працівникам бачити перспективи свого розвитку в компанії, що підвищує їхню мотивацію та залученість. Важливо також впровадити систему індивідуальних заохочень та визнання досягнень, яка враховує особисті потреби та мотивації працівників. Це можуть бути як матеріальні винагороди, так і нематеріальні, такі як похвала, сертифікати визнання або можливості для додаткового навчання. Визнання досягнень і внеску кожного працівника створює почуття цінності і важливості їхньої роботи. Крім того, індивідуальний підхід сприяє покращенню комунікації між керівництвом і персоналом, адже кожен працівник

відчуває, що його думку і потреби враховують. Такі методи підвищують лояльність до компанії і знижують рівень плинності кадрів[28].

Розробка індивідуальних планів також допомагає виявити сильні та слабкі сторони кожного працівника, що дозволяє ефективніше розподіляти обов'язки і підвищувати загальну продуктивність. Цей підхід також сприяє розвитку талантів всередині компанії, що зменшує потребу у зовнішньому наймі. Індивідуальний підхід до мотивації забезпечує персонал почуттям задоволеності роботою, що в кінцевому результаті позитивно впливає на загальний успіх готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest".

Отже, розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" сприятиме підвищенню задоволеності працівників та їхньої продуктивності. Впровадження таких методів, як створення сприятливої робочої атмосфери, надання психологічної підтримки та індивідуальний підхід до мотивації, допоможе зміцнити командний дух і покращити внутрішню комунікацію. Це, у свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність роботи комплексу та його фінансові результати.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, виходячи з вище поставлених завдань слід підвести наступні висновки. Теорії мотивації відіграють ключову роль у розумінні поведінки працівників і розробці ефективних систем управління персоналом на підприємстві. Мотивація персоналу є основним чинником, що впливає на продуктивність, задоволеність роботою та рівень залученості працівників. Сучасні теорії мотивації, такі як теорія Маслоу, Герцберга та теорія очікувань, надають цінні інструменти для формування ефективних мотиваційних стратегій. Впровадження цих теорій у практику допомагає підприємствам створити умови, за яких працівники відчують себе цінними і мотивованими досягати високих результатів. Таким чином, розуміння та застосування теорій мотивації є необхідним для успішного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Соціально-економічні умови мають значний вплив на реалізацію кадрової політики підприємства. Врахування таких факторів, як економічна стабільність, рівень зайнятості та соціальні очікування працівників, дозволяє підприємству ефективно адаптувати кадрову політику до зовнішніх умов. Це забезпечує залучення та утримання кваліфікованих працівників, підвищуючи загальну конкурентоспроможність підприємства.

Принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві є ключовими для досягнення стратегічних цілей та успіху організації. Індивідуалізація мотивації, прозорість і справедливість, залучення працівників до управління, постійне вдосконалення, а також співпраця та комунікація створюють основу для ефективної мотиваційної системи. Впровадження цих принципів забезпечує високий рівень задоволеності та залученості працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Ефективна система мотивації допомагає підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток та успіх.

У нашому дослідженні ми досліджували готельно-ресторанний комплекс "Silver Rest" який є значним гравцем на ринку готельних послуг Івано-Франківська, пропонуючи широкий спектр послуг та різні категорії номерів для задоволення потреб різних клієнтів. З огляду на побажання клієнтів щодо розширення асортименту послуг та підвищення якості обслуговування, керівництву готелю необхідно розробити стратегію для задоволення цих вимог, що сприятиме підвищенню статусу підприємства. Постійний інноваційний розвиток та орієнтація на клієнтів забезпечить "Silver Rest" конкурентні переваги на ринку.

Хоча система мотивації в "Silver Rest" має свої позитивні аспекти, такі як різноманітність складових, вона потребує перегляду та удосконалення. Зокрема, необхідно впровадити більш прозорі та справедливі механізми винагороди, а також підвищити рівень заробітної плати. Ці зміни сприятимуть підвищенню задоволеності працівників та їхньої мотивації до ефективної роботи.

Аналіз показників ефективності мотивації у діяльності персоналу готельно-ресторанного комплексу "Silver Rest" вказує на необхідність покращення існуючої системи мотивації. Виявлені проблеми, такі як середній рівень задоволеності працівників і висока плинність кадрів, потребують негайного вирішення. Впровадження більш ефективних мотиваційних заходів сприятиме підвищенню продуктивності та загальної стабільності роботи комплексу.

Основні проблеми управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" включають високу плинність кадрів, недостатній рівень професійного розвитку та низьку задоволеність умовами праці. Ці проблеми негативно впливають на загальну ефективність роботи підприємства та потребують негайного вирішення. Впровадження цільових заходів для усунення цих недоліків допоможе покращити мотивацію і продуктивність персоналу.

Для ефективного усунення проблем управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" необхідно зосередитися на покращенні системи мотивації, професійного розвитку та умов праці.

Впровадження прозорих та справедливих механізмів винагороди, забезпечення можливостей для навчання та кар'єрного зростання, а також створення сприятливого робочого середовища сприятимуть зниженню плинності кадрів і підвищенню задоволеності працівників. Особливу увагу слід приділити психологічній підтримці та комунікації між керівництвом і персоналом. Реалізація цих заходів допоможе досягти стабільності та підвищити загальну ефективність роботи комплексу.

Розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі "Silver Rest" сприятиме підвищенню задоволеності працівників та їхньої продуктивності. Використання таких методів, як створення сприятливої робочої атмосфери, надання психологічної підтримки, система зворотного зв'язку та індивідуальний підхід до мотивації, дозволить зміцнити командний дух і покращити взаєморозуміння між працівниками та керівництвом. Це, у свою чергу, знизить рівень стресу та підвищить ефективність роботи персоналу. У підсумку, впровадження соціально-психологічних методів покращить загальну атмосферу в колективі та сприятиме успішному розвитку комплексу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №2. Т.1. С.152-156.
2. Войнаренко М. П. Перспективи розвитку сфери послуг України за умов ринку / М. П. Войнаренко // Економіка України: минуле, сучасне, майбутнє : матеріали 1-го конгр. міжнар. укр. екон. асоц. К.: Наукова думка, 2013. С. 300-305.
3. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика» / С. Я. Воскобійник // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. 2017. Т. 17, № 4. С.214-218.
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
5. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
6. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). Львів: МАУП, 2016. Ч.1. 360 с. С.301-306
7. Готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest». Офіційна «Facebook» сторінка URL: <https://www.facebook.com/silverrestif/>(дата звернення: 15.05.2024)
8. Готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest». Офіційна «Instagram» сторінка URL: [https://www.instagram.com/silver\\_hotel\\_rest/](https://www.instagram.com/silver_hotel_rest/)(дата звернення: 15.05.2024)
9. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області / В. А. Гросул, Т. П.

Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 143–149.

10. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2016. 414

11. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України [Електронний ресурс] // Економіка промисловості. -2012. - № 3-4. - С. 29-34

12. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць. 2010. Вип. 20 С. 188–193.2.

13. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу //Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №2. С.78-83.

14. Зайцева В.М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. Економіка. Управління. Інновації. Економічні науки. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_10). (дата звернення: 15.05.2024)

15. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наук. зап. НаУКМА. Сер. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 65–71

16. Калініченко Л. Л. Комплексний підхід до мотивації персоналу банку. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 135-138.

17. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 16. С. 323–326.

18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.

19. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. 2016. №3(7) с. 58 – 61.
20. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. І. А. Маринич. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376-380.
21. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2019. № 4. С. 44–49.
22. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2(6). С. 197–203.
23. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 3. С. 204-212.
24. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. Східна Європа : економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 311-318
25. Решетов В. О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / В. О. Решетов ; НАН України ; Рада з вивч. продукт. сил України. К., 2016. 20 с.
26. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В. В Різник// Економічний вісник університету. 2016. №15/1. с. 58 -62.
27. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи / О. П. Ткаченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2016. Вип.2. С.512 518.

28. Ткаченко О. П., Ткачова С. С., Тімченко О. Д., Ольшанський О. В. Система мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу з позиції персоналу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. Вип. 2. С. 213-226.

29. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. А. С. Устіловська. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115.

30. Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві / В. А. Хондока, В. М. Марченко // Економіка та суспільство. 2017. №13. С.768-771.

31. Чхеайло А. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. А. А. Чхеайло. Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 203-213

32. Яцун Л. М. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова. Х. :ХДУХТ, 2013. 266 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А.



Готельно-ресторанний комплекс «Silver Rest»

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

### «Управління системою мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Silver Rest»»

для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
студента спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кіщука Віталія Івановича

(ПП студента)

Рецензент: Роман Король, заступник генерального директора

ТОВ фірми «Надія»

Зміст кваліфікаційної роботи послідовний та логічний з аргументованими фактами. Важливим аспектом у кваліфікаційній роботі є надані рекомендації щодо ефективного усунення проблем управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest».

Дослідження студента базується на комплексному аналізі готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest». Визначено ключові проблеми готельно-ресторанного комплексу: висока плинність кадрів, недостатній рівень професійного розвитку, низька задоволеність працівників умовами праці, відсутність ефективної системи мотивації, психологічний тиск та стрес.

Визначивши проблеми, студент надав вагомі рекомендації, які можуть слугувати вирішенням проблем, а саме впровадження ефективної системи мотивації, покращення умов праці, забезпечення професійного розвитку та надання належної психологічної підтримки.

Вважаю, що тема дослідження розкрита повністю. Загалом кваліфікаційна робота студента Віталія Івановича та заслуговує оцінки «відмінно»

Заступник генерального директора  
ТОВ фірми «Надія»



Роман КОРОЛЬ

«04» червня 2024 р.

## Відгук

на кваліфікаційну роботу

### «Управління системою мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Silver Rest»»

для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
студента спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кіщука Віталія Івановича

(ППП студента)

Об'єктом дослідження є управління мотивацією персоналу готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest». Предметом – аналіз мотивації персоналу підприємства на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest».

Студентом вивчено теорії мотивації, сутність та роль мотивації персоналу на підприємстві, розглянуто принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві, проаналізовано особливості системи мотивації персоналу на підприємстві «Silver Rest», показники ефективності мотивації у діяльності персоналу готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest»

Важливою складовою кваліфікаційної роботи є те, що здобувач виявив проблеми в управлінні персоналом у готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest», а також розробив рекомендації щодо ефективного усунення проблем управління персоналом у готельно-ресторанного комплексу «Silver Rest».

Наукових методів, що використано в роботі достатньо для повного розкриття теми дослідження. Аналіз поставлених завдань виконано на високому рівні. Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Оформлення кваліфікаційної роботи відповідає вимогам, що поставлені перед кваліфікаційною роботою. Календарний план виконання роботи виконано вчасно. В підсумку кваліфікаційна робота студента Віталія Івановича допущена до захисту.

Студент

Науковий керівник

«03» червня 2024 р.


Віталій КІЩУК

Христина ТЕРЛЕЦЬКА



## метадані

Заголовок

**Управління системою мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі Silver Rest**

Автор

Науковий керівник / Експерт

Кіщук Віталій

Христина Терлецька

Підрозділ

King Danylo University

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний 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		1
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		130

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



## Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копій тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

### 10 найдовших фраз

Порядковий номер	Назва та адреса джерела URL (назва бази)	Копій тексту	Кі-кількість ідентичних слів (оригіналітві)	Відсоток
1	<a href="https://hotels24.ua/uk/lyano-Frankivsk/Hotel-and-restaurant-complex-Silver-12609.html">https://hotels24.ua/uk/lyano-Frankivsk/Hotel-and-restaurant-complex-Silver-12609.html</a>	91	0.73 %	
2	Fuga.pdf 5/14/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	81	0.65 %	
3	<a href="http://yak.vlynko.com/?p=333">http://yak.vlynko.com/?p=333</a>	80	0.64 %	
4	Удосконалення системи управління персоналом на основі використання мотиваційних чинників (на прикладі організації: Служба охорони "Явір" 12/23/2020 Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)	56	0.45 %	



5	Інноваційна стратегія розвитку підприємства готельного господарства.docx 11/17/2023 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	41	0.33 %
6	Удосконалення системи управління персоналом на основі використання мотиваційних чинників (на прикладі організації: Служба охорони "Явір" 12/23/2020 Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)	37	0.30 %
7	Удосконалення системи управління персоналом на основі використання мотиваційних чинників (на прикладі організації: Служба охорони "Явір" 12/23/2020 Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)	30	0.24 %
8	<a href="http://4.ua.co.ua/spod/ra3ac69b5d43a88421216d36_1.html">http://4.ua.co.ua/spod/ra3ac69b5d43a88421216d36_1.html</a>	29	0.23 %
9	Удосконалення системи управління персоналом на основі використання мотиваційних чинників (на прикладі організації: Служба охорони "Явір" 12/23/2020 Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)	25	0.20 %
10	Fuga.pdf 5/14/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	25	0.20 %

#### з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КОЛІКТИВІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	---

#### з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КОЛІКТИВІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	---

#### з програми обміну базами даних (10.26 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КОЛІКТИВІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Удосконалення системи управління персоналом на основі використання мотиваційних чинників (на прикладі організації: Служба охорони "Явір" 12/23/2020 Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)	646 (47)	5.16 %
2	Fuga.pdf 5/14/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	324 (18)	2.59 %
3	Інноваційна стратегія розвитку підприємства готельного господарства.docx 11/17/2023 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	116 (9)	0.93 %
4	Корняв розділ 3 менеджмет_1.docx 12/30/2023 Kamianets-Podilskyi vocational college of Industry, Business and Information Technology (Kamianets-Podilskyi vocational college of Industry, Business and Information Technology)	63 (5)	0.50 %
5	КР Мовчан А. антиплагіат 5/2/2024 Dnipropetrovsk University of Humanities (Dnipropetrovsk University of Humanities)	43 (3)	0.34 %
6	Ezhak M_Diplom.docx 6/1/2020 V. N. Karazin Kharkiv National University (KGNU) (Факультет МЕВ кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи)	28 (2)	0.22 %

7	ЕКМ_БАК_2023-2024_2сем_Гришакова БР 5/16/2024 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	18 (1)	0.14 %
8	Савосюк.doc 1/22/2018 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра стратегії бізнесу)	16 (2)	0.13 %
9	Олійник І. В. 5/15/2024 Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (VSPNU) (VSPNU)	10 (1)	0.08 %
10	Управління кадровою політикою туристичного підприємства з метою підвищення його ефективності (на прикладі підприємства «АНІ») 5/21/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра регіоналістики і туризму)	9 (1)	0.07 %
11	Перевірка на плагіт_диплом.docx 5/22/2023 Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (Кафедра психології особистості та соціальних практик)	5 (1)	0.04 %
12	LUEENU/Висоцька О.В.docx 11/20/2018 Lesya Ukrainka Volyn National University (Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами)	5 (1)	0.04 %

### з Інтернету (2.53 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="https://hotels24.ua/uk/Ivano-Frankivsk/Hotel-and-restaurant-complex-Silver-12609.html">https://hotels24.ua/uk/Ivano-Frankivsk/Hotel-and-restaurant-complex-Silver-12609.html</a>	139 (5)	1.11 %
2	<a href="http://yak.viynko.com/?p=333">http://yak.viynko.com/?p=333</a>	80 (1)	0.64 %
3	<a href="http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14160/3/Chmyruk_TL_KR_T_2023.pdf">http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14160/3/Chmyruk_TL_KR_T_2023.pdf</a>	44 (3)	0.35 %
4	<a href="http://4ua.co.ua/sport/re3ac69b5d43a88421216d36_1.html">http://4ua.co.ua/sport/re3ac69b5d43a88421216d36_1.html</a>	29 (1)	0.23 %
5	<a href="http://4ua.co.ua/marketing/ya2ad69b5c53b88421316d26_0.html">http://4ua.co.ua/marketing/ya2ad69b5c53b88421316d26_0.html</a>	24 (2)	0.19 %

### Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДИНОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
Кіщук Віталій		
2024		
ЗМІСТ		
ВСТУП	3	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6	
1.1. Теорії мотивації, сутність та роль мотивації персоналу на підприємстві	6	
1.2. Соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства	13	
1.3. Принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві	16	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ SILVER REST	27	
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу Silver Rest	27	