

Міністерство науки і освіти України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія  
Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та туризму

### Кваліфікаційна робота

на тему «Мотивація персоналу як запорука успішної роботи підприємства  
соціально-культурного сервісу і туризму»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 401-ЕТ  
Спеціальності 242 «Туризм»

Нуркевич Крістіна Владиславівна

Керівник: к.е.н., доцент Білоусова А.Ю.

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

17.06 2021 р. І.Б. Чичкало-Кондрацька І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2021

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра міжнародних економічних відносин та туризму

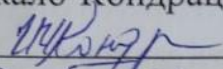
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність 242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Чичкало-Кондрацька І.Б.

  
« 26 » 04 2021 року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

**Нуркевич Крістіна Владиславівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Мотивація персоналу як запорука успішної роботи підприємства соціально-культурного сервісу і туризму»

керівник роботи к.е.н., доцент Білоусова Анастасія Юріївна

затверджена наказом по університету від «03» березня 2021 р. №158 ф, а

2. Строк подання студентом роботи 06.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи *Перелік літератури: статті, монографії, інформаційні ресурси, документи сайту «Україна»*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму

2. Аналіз діяльності готелю «Україна»

3. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу в готелі «Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Білоусова А.Ю., к.е.н., доцент	10.05.2021	18.05.2021
II	Білоусова А.Ю., к.е.н., доцент	19.05.2021	23.05.2021
III	Бакало Н.В., к.е.н., доцент	24.05.2021	30.05.2021

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Збирання даних про базове підприємство, пошук літературних джерел	19.04.2021 – 23.04.2021	вик
2.	Розроблення і затвердження керівником плану роботи	26.04.2021 – 28.04.2021	вик
3.	Оброблення літератури і розроблення теоретичного розділу	29.04.2021 – 10.05.2021	вик
4.	Розроблення аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	11.05.2021 – 18.05.2021	вик
5.	Розроблення проектного розділу кваліфікаційної роботи	19.05.2021 – 28.05.2021	вик
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи	31.05.2021 – 06.06.2021	вик
7.	Перевірка роботи на плагіат	06.06.2021 – 19.06.2021	вик
8.	Захист кваліфікаційної роботи	22.06.2021-25.06.2021	вик

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВІСУ ТА ТУРИЗМУ .....	6
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу .....	6
1.2. Характеристика методів мотивації персоналу.....	15
1.3. Особливості мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу і туризму.....	23
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА» .....	33
2.1. Характеристика готелю «Україна» як суб'єкта господарювання.....	33
2.2. Аналіз складу та структури персоналу готелю «Україна» .....	41
2.3. Оцінка діючої системи мотивації персоналу готелю «Україна» .....	49
Висновки за розділом 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «УКРАЇНА».....	61
3.1. Рекомендації по удосконаленню системи мотивації персоналу готелю «Україна».....	61
3.2. Формування оновленої програми мотивації персоналу готелю «Україна» .....	69
Висновки за розділом 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

Сьогодні туристична сфера з однієї сторони є однією з найбільш перспективних напрямів діяльності, а з іншої – зазначає суттєвого негативного впливу зі сторони зовнішнього середовища. Зокрема, поширення пандемії Covid-19 в світі та Україні зокрема загальмувало розвиток туристичної сфери та призвели до тимчасового припинення діяльності туристичних підприємств. Так, згідно даних Всесвітньої організації туризму [72] в 2020 р. загальні туристичні потоки зменшилися на 74 %, а кількість туристів, які подорожували з однієї країни в іншу знизилася на 1 млрд. осіб. Втрати сфери туризму оцінюються у розмірі 1,3 трлн. доларів. Відповідно все це негативно вплинуло й на діяльність підприємств соціально-культурного сервісу і туризму, які гостро відчували нестачу клієнтів.

Оскільки у 2021 р. почалася вакцинація населення від Covid-19 й тому існує ймовірність зростання туристичного ринку в поточному році. Адже, завзяті туристи насиділися дома та бажають подорожувати. Відтак, підприємства соціально-культурного сервісу і туризму мають можливість надолужити втрачене у попередньому році. У таких умовах туристичним підприємствам слід шукати внутрішні резерви щодо підвищення ефективності та результативності своєї діяльності. Основні з них криються у забезпечення високопродуктивної, скоординованої та злагодженої роботи трудового колективу. Впливати на ефективну роботу персоналу можливо шляхом формування відповідної системи мотивації.

Слід зазначити, що у науковій літературі існує велика кількість досліджень присвячених питанню вивчення мотивації персоналу. Зокрема, дане питання досліджували: Бала В.В., Балабанова Л.В., Василик А. В., Воднік В., Голубка О.Я., Долга Г. В., Долішній І.М., Іванченко Г. В., Колот А. М., Макклелланд Д., Шопенгауэр А. та інші. Також у науковій літературі присутні наукові здобутки вчених щодо мотивації праці персоналу безпосередньо на підприємствах соціально-культурного сервісу і туризму. До когорти вчених, що

досліджували мотивацію праці саме на підприємствах соціально-культурного сервісу і туризму відносяться: Бакало Н.В., Бігдан М.Г., Гарват О.А., Зайцева В.М., Кудла Н.Є., Чернши І.В. та інші. Велика кількість наукових праць з обраної теми для дослідження лише підтверджують її високу актуальність.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методологічних засад мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму, а також розробка шляхів щодо підвищення її ефективності у готелі «Україна».

Досягнення поставленої мети обумовило виконання таких послідовних завдань:

- дослідити сутність та значення мотивації персоналу;
- надати характеристику методам мотивації персоналу;
- визначити особливості мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу і туризму;
- дати характеристику готелю «Україна» як суб'єкта господарювання;
- провести аналіз складу та структури персоналу готелю «Україна»;
- здійснити оцінку діючої системи мотивації персоналу готелю «Україна»;
- розробити рекомендації по удосконаленню системи мотивації персоналу готелю «Україна»;
- сформувати оновлену програму мотивації персоналу готелю «Україна».

Об'єкт дослідження – процес формування системи мотивації у готелі «Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні аспекти, формування системи мотивації на підприємстві соціально-культурного сервісу і туризму.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять чинні законодавчі акти, які регулюють туристичну сферу та окремі питання пов'язані з мотивацією праці, дані отримані з готелю «Україна», наукові праці вітчизняних та іноземних теоретиків присвячені вивченню питання мотивації праці,

матеріали науково-практичних конференцій, а також інформація представлена у мережі Інтернет.

Методологічною базою дослідження є загальні та спеціальні методи наукового дослідження, а саме: теоретичного узагальнення (при аналізі підходів щодо сутності поняття «мотивація»), класифікації (при виділенні основних методів та форм мотивації персоналу), статистичний (при проведенні аналітичного аналізу системи мотивації персоналом готелю), індукції та дедукції (при формулюванні висновків проведеного дослідження), графічний (для візуалізації висновків), SWOT- та PEST-аналізи (для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища готелю) та інші.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом готелю «Україна», а також іншими підприємствами соціально-культурного сервісу і туризму у подальшій своїй діяльності.

Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені:

III Міжнародній науково-практичній конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» (м. Полтава, 15 травня 2019);

V Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» (м. Полтава, 14 травня 2021);

73-ї науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, 21 квітня – 13 травня 2021).

Також за темою дослідження опубліковано наукову статтю у фаховому журналі: Nurkevych K. The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. K. Nurkevych, A. Vilousova, V. Borodavka. ЕКОНОМІКА І РЕГІОН. 2021. № 2(82).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 71 найменування, додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 81 сторінці. Робота містить 14 таблиць, 17 рисунків та 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВІСУ ТА ТУРИЗМУ

#### 1.1. Сутність та значення мотивації персоналу

Персонал є рушійною силою будь-якого підприємства. Від злагодженої роботи працівників залежать результати діяльності суб'єкта господарювання. Підприємствам важливо мати кваліфікованих кадрів, які мають високий рівень інтелектуальних та професійних здібностей. Щоб вони працювали з максимальною віддачею, виконували поставлені завдання, спрямовували свої зусилля на досягнення спільних цілей необхідно їх належним чином мотивувати.

Мотивація персоналу є визначальним фактором підвищення його продуктивності. Дійсно, це ключовий елемент успіху в бізнесі. Мотивація у широкому розумінні є тим засобом, який змушує персонал йти на роботу з ентузіазмом, добросовісно виконувати власні обов'язки, працювати на спільне благо підприємства, докладати зусилля на отримання позитивного результату. Мотивований персонал є головним надбанням підприємства та вигідним його ресурсом [46].

У науковій літературі присвячено велику кількість надбань вітчизняних та іноземних дослідників феномену мотивації персоналу. Зокрема, вперше у загальнонауковий обіг дане поняття ввів А. Шопенгауер [63] на початку ХХ століття у науковій статті «Чотири принципи достатньої причини». У цій праці автор розглядав мотивацію як основний драйвер, який спонукає людину до дій. Його наукова праця заклала фундамент щодо поглиблення дослідження з цього питання. Впродовж останніх ста років мотивація розглядалася науковцями з різних сфер: менеджменту, економіки, філософії, соціології, фізіології людини та соціології. Це лише підтверджує вагоме значення мотивації як для самого персоналу, так і для підприємства.



Незважаючи на понад століття проведених різноманітних досліджень мотивації між науковцями досі залишається дискусійним питання вивчення цього поняття. Поглиблений аналіз наукової літератури у табл. 1.1 дозволив представити морфологічний аналіз цього важливого поняття.

Таблиця 1.1

## Морфологічний аналіз поняття «мотивація»

Автор, джерело	Визначення поняття «мотивація»	Ключове слово
Е. Донохо [64]	«управлінська діяльність вищого менеджменту підприємства через який реалізується вплив на персонал з метою активізації їх трудової діяльності для якісного виконання поставлених завдань»	управлінська діяльність
О. Кузьмін [35]	«вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»	
А.М. Колот [31]	«процес, який ініціює, спрямовує і підтримує цілеспрямовану поведінку персоналу»	процес
Б.А. Карпінський [30]	«процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації»	
К.А. Куліпанов [36]	«процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробленні стимулів, що спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації»	
Ф.Ш. Урманов [58]	«один з найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяє впливати на ефективність діяльності співробітників в контексті виконання ними трудових обов'язків»	інструмент
Д. Макклелланд [42]	«інструмент впливу на трудову поведінку персоналу з метою отримання бажаних результатів від їх роботи»	
А.С. Устіловська [59]	«рушійна сила, яка стимулює персонал до ефективної роботи з метою досягнення поставлених цілей та отримання ними матеріальних й нематеріальних благ»	рушійна сила
А. Калініченко [27]	«сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення цілей»	
В.Ю. Лисак [39]	«сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства»	сукупність заходів
Т. Лібусь [40]	«сукупність заходів, які покликані мотивувати трудовий колектив підприємства до високопродуктивної діяльності та досягнення короткострокових і довгострокових цілей»	
В.І. Чобіток [61]	«сукупність заходів щодо спонукання співробітників до досягнення цілей підприємства шляхом врахування індивідуальних потреб працюючих і приведення їх у відповідність з цілями підприємства»	

Як бачимо, науковці розглядають поняття «мотивація» під різними точками зору, концентруючись на окремих його аспектах. У процесі дослідження виявлено, що Е. Донохо [64] та О. Кузьмін [35] мотивацію розглядають як управлінську діяльність; А.М. Колот [31], Б.А. Карпінський [30] та К.А. Куліпанов [36] – як певний процес; Ф.Ш. Урманов [58], Д. Макклелланд [42] – як інструмент впливу на поведінку персоналу; А.С. Устіловська [59] та А. Калініченко [27] – як рушійну силу, яка спонукає людину до праці, а В.Ю. Лисак [39], Т. Лібусь [40], В.І. Чобіток [61] визначають її як сукупність заходів щодо спонукання персоналу до дій. Усі розглянуті підходи мають право на існування, а їх різноманітність пояснюється багатогранністю та важливістю такого поняття як «мотивація».

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне надати власну інтерпретацію поняттю «мотивація», яким будемо користуватися далі у роботі. На нашу думку, мотивацію слід розглядати як інструмент заохочення персоналу до високоефективної праці через створення сприятливого середовища, яке забезпечує задоволення їх потреб.

Зазначимо, що створення відповідного мотиваційного середовища допомагає підприємствам залучати та утримувати кращих талантів. За допомогою мотивації персонал не лише становиться більш лояльним, але і працює набагато продуктивніше. Так, згідно результатів опублікованих міжнародною консалтинговою компанією PricewaterhouseCoopers [70] продуктивність праці мотивованих працівників на 57 % вища. Підприємства мають на 147 % вищий прибуток, а ніж його конкуренти, які не приділяють увагу мотивації свого персоналу. З цього можемо зробити логічний висновок, що коли співробітники відчувають свою приналежність до підприємства, вони працюють з більшою віддачею, ентузіазмом, створюють інноваційні продукти і перевершують очікування клієнтів. Все це безумовно позитивно позначається на прибутковості підприємства. Ось чому так важлива мотивація персоналу.

На рис. 1.1 наведемо декілька ключових переваг, які надає мотивація підприємствам.

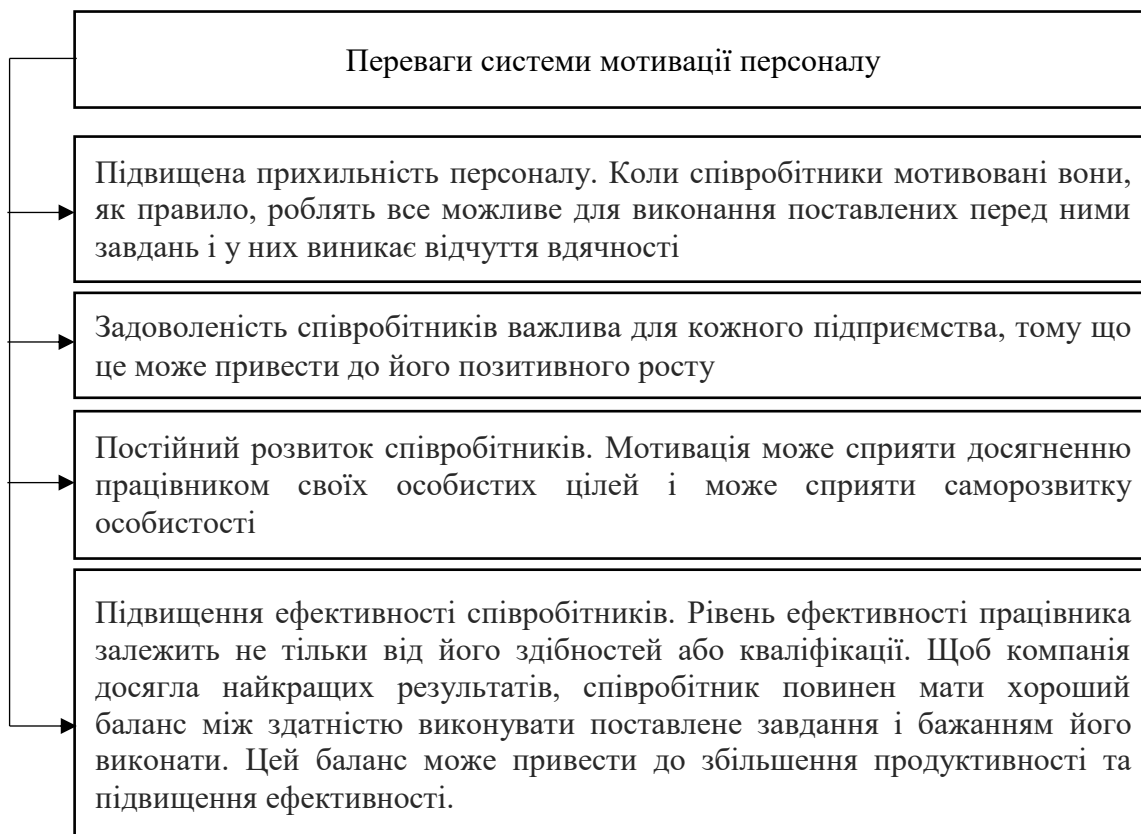


Рис. 1.1. Переваги системи мотивації персоналу [59]

У кінцевому рахунку належна система мотивація веде до зростання доходів та прибутків підприємства. Це забезпечується завдяки покращення продуктивності праці персоналу, більш економному використанню ресурсів тощо. Система мотивації є важливим важелем впливу на поведінку персоналу, від чого залежать кінцеві результати роботи підприємства.

Мотивація персоналу забезпечує виконання таких завдань [56]:

- спонукання працівників для потрібної поведінки;
- об'єднання персоналу для досягнення спільних цілей;
- підвищення продуктивності праці працівників;
- створення прямого зв'язку між оплатою праці та результативністю персоналу;
- утримування найбільш кваліфікованих кадрів, а також допомагає залучати найкращі таланти, які є на ринку праці;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Кожне підприємство потребує створення належної системи мотивації, яка б найкраще відповідала потребам персоналу. При мотивації персоналу важливо знайти баланс між персоналом, вищим керівництвом підприємства та його власниками. Щоб вона була ефективною, необхідний комплексний аналіз та врахування потреб, інтересів, поведінки та мотивів працівників. У своїй науковій праці В.І. Чобіток розробив модель впровадження системи мотивації за рахунок впливу на потреби персоналу (рис. 1.2).

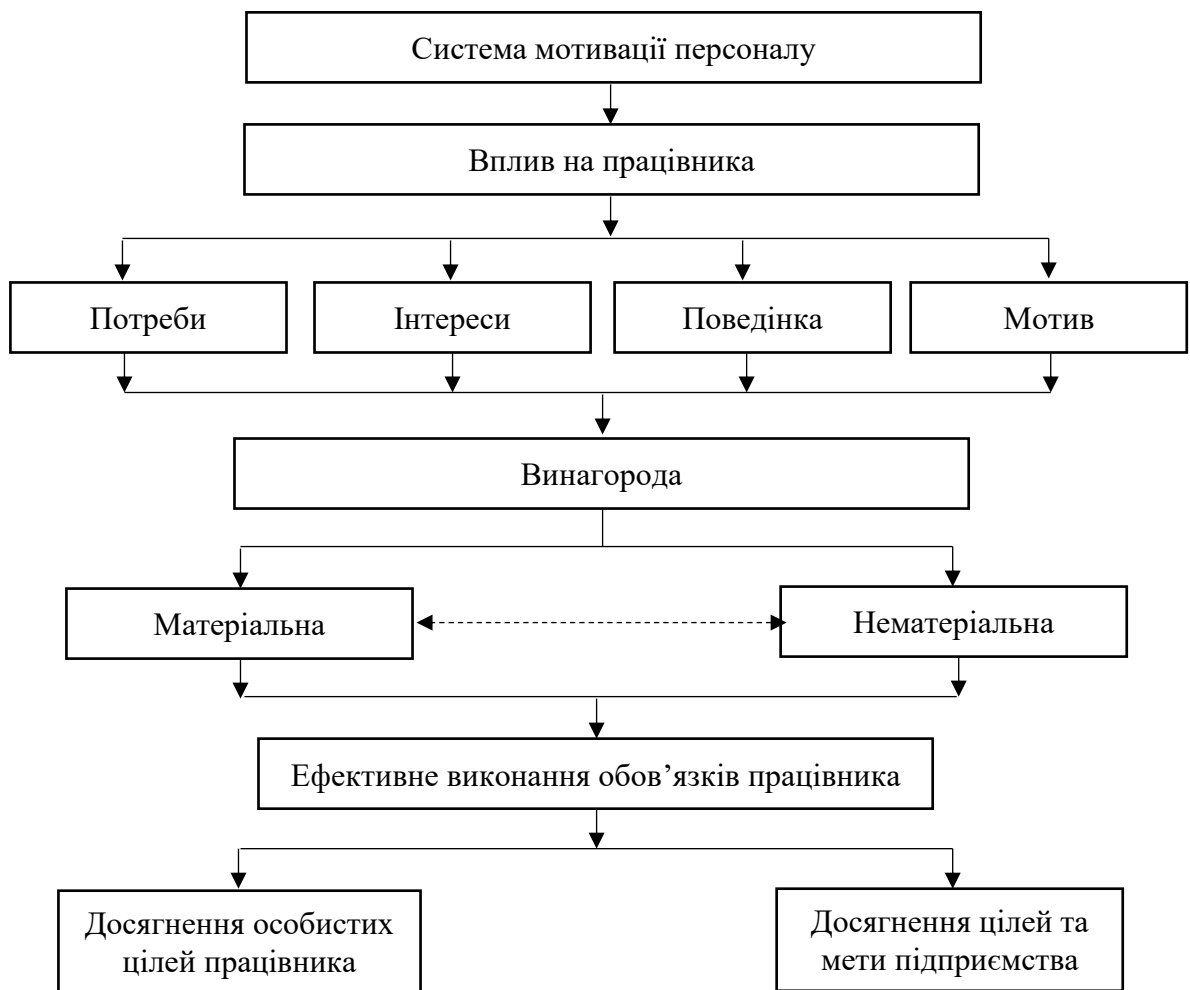


Рис. 1.2. Модель впровадження системи мотивації за рахунок впливу на потреби персоналу [43]

З наведеної моделі чітко видно, що основою мотивації є вивчення потреб та інтересів персоналу. Лише за умови їх врахування можна створити відповідну систему мотивації. Адже, вона створюється не для вищого ешелону менеджменту, а для усього трудового колективу. При цьому, вона повинна

постійно бути під переглядом та удосконаленням виходячи зі зміни потреб персоналу. Цікавими є результати дослідження проведені аналітиками Гарвардської школи бізнесу, згідно яких лише 10 % працівників працюють постійно добре, тоді як для інших 90 % персоналу необхідна належна мотивація. Підприємства мають змогу через мотивацію впливати на поведінку працівників та їх продуктивність [36].

На основі вивчення людської поведінки ряд науковців запропонували власні теорії мотивації, якими можна користатися для побудови ефективної системи мотивації. Більшість з них були запропоновані досить давно, але своєї актуальності не втратили і сьогодні. Розглянемо деякі з них.

Однією з найбільш простих теорій мотивації є теорія Дж. Бентхема «батога і пряника». Суть її зводиться до того, що у разі виконання поставленого завдання працівник отримує винагороду, що є «пряником». У разі ж порушення певних правил, порушення термінів виконання операцій, зниження продуктивності праці до цього працівника застосовуються штрафні санкції, що є нічим іншим як «батогами». Дана теорія є однією з найбільш давніх і використовується сучасними підприємствами й по нині. Однак, більшість досліджень показують, що сьогодні використання теорії «батога та пряника» є недостатнім для створення сприятливого мотивуючого середовища [34].

«Батько» менеджменту Ф. Тейлор у теорії «наукового управління» пропонує винагороджувати кожного окремого працівника пропорційно в залежності від кількості виробленої ним продукції. У такому випадку кожен отримує по заслугам: якщо працював добросовісно, виробив понаднормову продукцію відповідно й отримує такий працівник більшу винагороду, і навпаки, співробітник, який виробив менше продукції, отримує менший розмір винагороди. Суперечливим у даній теорії є те, що продуктивність кожного працівника також залежить від оснащення його робочого місця відповідними технологіями. Наприклад, працівник, який користується інноваційними основними засобами має можливість виробляти швидше і більше продукції. У той час як робота на зношених основних засобах не може забезпечити той

виробіток, який можливий на інноваційних технологіях. Тому при використанні даної теорії необхідно забезпечити однакові умови праці для персоналу [29].

Великий внесок у теорію мотивації зробив А. Маслоу, який прославився теорією людських потреб. Відповідно до неї він усі потреби людей представив у вигляді піраміди, наведеної на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Піраміда людських потреб А. Маслоу [32]

Первинними є потреби, які знаходяться внизу піраміди, лише задовольнивши їх людина переходить до іншої потреби. Це є головною гіпотезою теорії людських потреб. Ця теорія має один важливий недолік, оскільки не враховує індивідуальність людини. Адже, для одного може на першому місці бути самоповага та впевненість, а для іншого безпека.

З розвитком суспільства ускладнювалися і вимоги до мотивації людей, їх потреб. Це стало поштовхом до появи інших теорій мотивації. До таких теорій можна віднести теорію мотивації Девіда Мак Клеелланда, який відводив важливу роль потребам високого рівня. До них він відносив прагнення до успіху, до визнання та до влади. Відповідно він визначав, що на перший план виходять особисті результати роботи співробітника, можливість впливати його на ключові рішення підприємства, його місце на ньому [42].

Окремою категорією теорій є так звані процесуальні, до яких слід насамперед віднести: теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж.С. Адамса, теорію або модель Л. Портера – Е. Лоулера, а також теорію Д. МакГрегора.

Теорія очікувань В. Врума передбачає, що для мотивації людини необхідне не лише задоволення її потреб, але й відповідний тип поведінки: самого співробітника, керівника та працівника, який розробляє програму мотивації. Теорія справедливості Дж. С. Адамса визначає, що ефективність мотивації оцінюється не через призму задоволених потреб працівника, а з порівнянням винагороди інших співробітників, які виконують аналогічну роботу. Відповідно, якщо два працівника виконали однаковий обсяг роботи, вони повинні отримати ідентичну винагороду. За інших умов даний фактор буде оцінюватися як демотивація [52].

Модель Л. Портера – Е. Лоулера поєднує елементи попередніх двох теорій. Елементи теорії очікувань проявляються у тому, що працівник сам оцінює докладені зусилля і очікує відповідну винагороду. Елементи теорії справедливості проявляється у тому, що люди оцінюють справедливість отримання винагороди ними, а також іншими колегами. Від цього і залежить рівень задоволення працівника. Відповідно дана теорія головним чинником визначає результативність праці, яка повинна бути взята за основу при мотивації працівників [57].

Останньою теорією, яку розглянемо у роботі є теорія доктора філософії Гарвардського університету Д. МакГрегора, яка популярна як теорія «Х» і «У». Перша теорія розглядає персонал, як такий, що має вроджену схильність до уникнення роботи та потребує суворого контролю з боку керівництва. Головним мотиватором згідно теорії «Х» є гроші. У відповідності до цієї теорії менеджери проповідують авторитарний стиль управління та не довіряють працівникам. Широкого поширення ця теорія мала в управлінців середини ХХ століття.

Теорія «У» на противагу попередній теорії визначає, що персонал має внутрішні стимули, прагне до визнання та відповідальності, для нього важливе

залучення до прийняття управлінських рішень, кар'єрне зростання, всеосяжна довіра з боку вищого керівництва. Вважається, що працівники отримують задоволення від своїх обов'язків і прагнуть якнайкраще їх виконати. Пріоритетом серед мотивуючих факторів виступає можливість розвитку, задоволення від умов праці, а не грошова винагорода [56].

Слід додати, що Д. МакГрегор також працював над теорією «Z», яку не встиг до кінця розробити та опублікувати. Планувалося, що дана теорія базуватиметься на поєднанні особистих цілей працівників з цілями підприємства. Продовжив працю Д. МакГрегора його учень В. Оучі, який виділив такі ключові мотивуючі фактори як: допомога працівникам у разі скрутної ситуації в сім'ї, залучення до прийняття рішень, делегування повноважень, створення атмосфери довіри, надання можливості щодо кар'єрного зростання тощо.

Таке різноманіття теорій мотивації зумовлене великою кількістю проведених досліджень науковцями у даному питанні. Окрім того, кожна теорія має право на існування хоча б лише виходячи з того, що кожна людина має індивідуальні потреби та на перше місце ставить різні мотиви.

Таким чином, основою забезпечення продуктивної роботи персоналу є мотивація. Вона включає у себе сукупність різноманітних заходів що спонукає персонал до виконання поставлених завдань, отримання якнайкращих результатів, праці з ентузіазмом та натхненням. У кінцевому рахунку мотивація забезпечує персоналу задоволення їх основних потреб, а підприємству зростання прибутків. Без належної мотивації навіть найбільш кваліфіковані кадри не будуть працювати на повну силу, а результати їх роботи невпинно знижуватимуться. Дані консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers вказують на те, що продуктивність праці мотивованих працівників на 57 % вища. Вітчизняні компанії повинні взяти до уваги цей факт та в умовах нестабільності розглядати мотивацію як головний драйвер до покращення результатів праці. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи доцільно дати характеристику методам мотивації персоналу.



## 1.2. Характеристика методів мотивації персоналу

Мотивація має визначальну роль для забезпечення злагодженої та результативної роботи персоналу підприємства. Лише мотивовані співробітники здатні досягати цілей, працювати на благо організації, забезпечувати ріст доходів та прибутків підприємства. Мотивація досягається через використання комплексу відповідних методів. Під методами слід розуміти арсенал певних прийомів, способів, комбінація яких дозволяє задовольнити потреби персоналу та створити мотиваційне середовище всередині підприємства. Кожен керівник повинен володіти знаннями цих методів та правильно використовувати їх [13].

Спершу зазначимо, що при мотивації персоналу не можна обійтися одним єдиним методом. Для цього необхідна комбінація безлічі методів. При цьому для кожного підприємства необхідно знайти власну найбільш ефективну їх комбінацію, яка забезпечить отримання синергічного ефекту. Вибір методів визначається перш за все реальними потребами працівників, їх індивідуальними цінностями, мотивами.

У науковій літературі існує велике розмаїття методів мотивації, які набули поширення як на вітчизняних, так й іноземних підприємствах. Щороку їх арсенал оновлюється та добавляється новими методами завдяки креативності сучасних управлінців. З метою підвищення зацікавленості персоналу в роботі керівники розробляють та впроваджують нові методи їх мотивації. Традиційно усі методи мотивації поділяють на дві великі групи: матеріальні та нематеріальні. Перші безпосередньо пов'язані з виплатами грошової винагороди працівникам за виконану роботу. Другі передбачають не матеріальну винагороду, а саме: публічну похвалу, грамоту, подарунки, гнучкий графік роботи тощо. Кожна з названих груп методів мотивації персоналу включає низку методів, які можуть бути використані на підприємствах. Розгляньмо більш детально кожен з груп методів мотивації персоналу на підприємствах [18].

Згідно «Методичних рекомендацій щодо оплати праці працівників малих підприємств» матеріальні методи мотивації розглядаються як «засіб

забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю» [23].

Використання матеріальних методів мотивації базується на фінансових методах стимулювання та пов'язані з інвестуванням значних грошових коштів. Вони орієнтуються на матеріальний інтерес персоналу, який обов'язково є у кожного співробітника. Методи матеріальної мотивації є невід'ємним елементом системи мотивації. Н. Сімченко та К. Галузінська [55] у своїй науковій праці виокремили низку різновидів методів матеріальної мотивації, які представимо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Основні методи матеріальної мотивації персоналу підприємства [55]

№	Назва методу	Складові
1	Основна заробітна плата	встановлена тарифна ставка
		оплата за час перебування працівника у відпустці
		оплата за лікарняними листками
2	Доплати за:	суміщення професій (посад) і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
		роботу понаднормово;
		роботу у святкові та неробочі дні;
		роботу в нічний час;
		роботу працівникам пенсійного віку;
		складні умови праці;
3	Премії за	понаднормову роботу тощо
		підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції;
		підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності;
		вислугу років;
		виконання важливих завдань;
		підсумками року;
		створення і впровадження інновацій (нової техніки, продукції);
виконання і перевиконання особистих нормативних завдань, технічно обґрунтованих норм;		
4	Введення надбавок за:	економію матеріальних ресурсів;
		високу якість продукції;
		систематичне виконання норм виробітку;
		точне дотримання технологічної виробничої дисципліни;
		відсутність браку та дефектів у продукції тощо

Методи матеріальної мотивації не обмежуються вищенаведеним переліком. На сучасних підприємствах впроваджені різноманітні методи матеріальної мотивації та, як правило, не обмежуються лише одним їх різновидом. Матеріальні методи мотивації обов'язково повинні включати виплату основної заробітної плати, яка не може бути встановлена менше введеної в країні мінімальної заробітної плати. Нагадаємо, що в Україні з 1 січня 2021 р. її розмір складає не менше 6000 грн. Також законодавчими актами встановлюються виплати премій щодо роботи працівників у нічний час, шкідливих умовах тощо. В усьому іншому підприємства при виборі методів матеріальної мотивації керуються власним розсудом та можливостями [21].

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду з питання мотивування, то можна виділити такий цікавий метод матеріальної мотивації працівників як участь працівників у розподілу прибутку. Суть цього методу полягає у тому, що у кінці року від розміру отриманого чистого прибутку відраховується певний відсоток, який надалі розподіляється між працівниками у відповідності до їх заслуг. Використання такого методу дозволяє викликати інтерес у персоналу в забезпечення високих прибутків підприємства. Адже, розмір премії працівника буде залежати від обсягу отриманого підприємством прибутку: чим більший розмір прибутку, тим більша премія персоналу [24].

Слід зазначити, що останнім часом вітчизняні підприємства активно впроваджують такий метод матеріальної мотивації як коефіцієнт трудової участі. Відповідно до якого розмір премії для кожного співробітника є індивідуальним в залежності від його внеску у результати роботи підприємства. У випадку, якщо працівник не досяг встановлених нормативів, то розмір премії буде знижено. Даний метод матеріальної мотивації дозволяє справедливо розподілити премії між працівниками. Раніше коефіцієнт трудової участі використовували для працівників виробничої сфери, але зараз активно його впроваджують й для офісних працівників, у тому числі й у сфері туризму [33].

Окрім того, різновидами матеріальної мотивації є різні штрафи та санкції, які можуть бути застосованими для працівників у разі неналежного виконання

обов'язків. На кожному підприємстві вибір матеріальних методів мотивації визначається індивідуально в залежності від власних можливостей, сфери господарювання, потреб працівників тощо. Одні й ті ж самі методи мотивації можуть мати різний вплив на окремих працівників.

Деякі підприємства використовують по 10 і більше різновидів методів матеріальної мотивації у своїй діяльності, а інші обмежуються 2-3 методами. Як показують результати дослідження провідних вчених, найкращого результату можна домогтися при використанні 4-5 методів матеріальної мотивації.

Багато керівників підприємств вважають матеріальну мотиваційну систему найкращою мотивацією. Це певною мірою відповідає дійсності, оскільки конкурентоспроможна зарплата є основним елементом утримання персоналу. Однак лише використання матеріальної мотивації працівників не завжди приносить очікувані результати. Це відносно складний інструмент впливу, яким слід користуватися дуже обережно, ефективно та вміло [70].

Використовуючи гроші (зарплату, премії тощо), як єдиний спосіб мотивування працівників, можна досягти прийняттого рівня відповідності стандартам, однак досягти чудових результатів неможливо. Фінансові стимули безумовно є досить ефективними, однак мають свої межі та без використання нематеріальної мотивації не можуть забезпечити високої ефективності.

Методи нематеріальної мотивації виступають невід'ємними доповненнями матеріальних методів. Останнім часом роль нематеріальної мотивації зростає. Працівники бажають не просто отримувати високу заробітну плату, але й мати хороші умови для праці, можливості кар'єрного зростання, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, право на участь у прийнятті управлінських рішень тощо. При рівній заробітній оплаті праці на двох підприємствах людина неодмінно обере те, яке має більш кращу систему нематеріальної мотивації. Багато управлінців нехтують впливом методів нематеріальної мотивації і це є великою їх помилкою, що надалі коштує зниженням результативності роботи персоналу, високим рівнем плинності кадрів тощо [8].

Існує безліч способів нематеріальної мотивації співробітників: корпоративні заходи, навчання, субсидовані путівки, підвищення чи новий статус в організації, подарунки, подяки, грамота, соціальні внески, запрошення на великі свята, знижки тощо. Питання в тому, лише, що найбільше прагнуть отримати працівники і, що для них є важливим. Щоб уникнути неприємних ситуацій при виборі методів нематеріальної мотивації керівник повинен уявити, як співробітники реагуватимуть на обраний метод. Краще запитати у самих працівників, що має для них найбільшу мотиваційну силу. Це можливо зробити шляхом анонімного голосування. Саме працівники можуть найкраще висловити, яка «винагорода» призведе до більш ефективної роботи, що вони хотіли б отримати як визнання за їх заслуги та досягнення.

Нематеріальна мотивація не базується на фінансових стимулах, але це не значить, що її методи не вимагають витрат. І. Леонтєва [37] радить у своїй науковій праці усі методи нематеріальної мотивації поділити на три групи, які наведені на рис. 1.4.

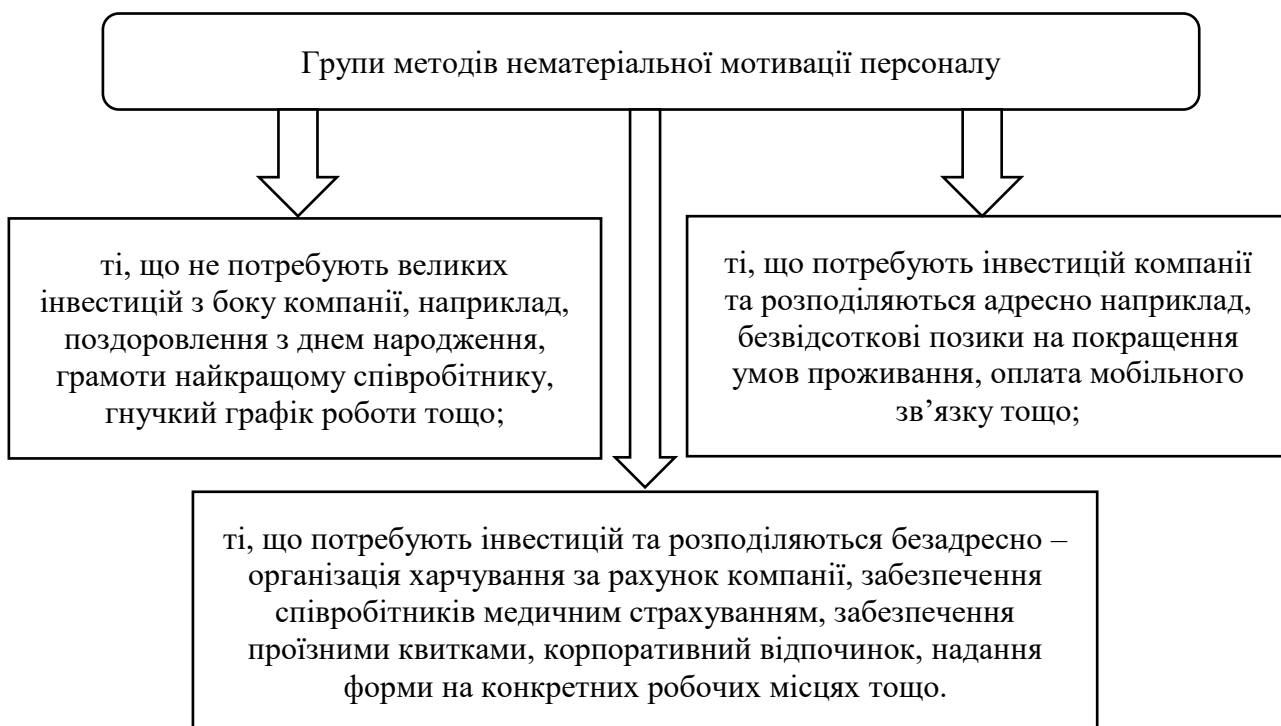


Рис. 1.4. Групи методів нематеріальної мотивації персоналу [37]

Обмежень при виборі нематеріальних методів мотивації не існує, все залежить від креативності відповідальних осіб чи безпосередньо персоналу. Існує велика кількість способів нематеріальної мотивації. Особливої уваги заслуговує такий метод як тимбілдінг, який набуває дедалі більшого поширення у тому числі й на підприємствах туристичної сфери.

Тимбілдінг – це процес перетворення групи окремих працівників, які вносять внесок, у згуртовану команду – групу людей, організованих для спільної роботи задля задоволення потреб своїх клієнтів. Він може бути декількох різновидів: активний, творчий, спортивний тощо. Його використання допомагає згуртувати працівників, покращити мікроклімат у трудовому колективі, налагодити комунікації між персоналом, їх згуртувати за для досягнення спільних цілей. Підприємства можуть як самостійно реалізовувати програми тимбілдингу, так і користуватися послугами професійних фахівців, який виступатимуть у якості тренерів. У якості тимбілдингу можуть бути організовані різні інтелектуальні чи спортивні змагання між працівниками, або ж просто організований колективний пікнік [60].

При виборі нематеріальної мотивації все залежить від креативу вищого менеджменту підприємства, або самих підприємств, які можуть надавати власні пропозиції. Найбільшого ефекту можна домогтися завдяки використанню другого способу, коли персонал висловить власні бажання та ідеї щодо методів нематеріальної мотивації.

Щоб заохотити співробітників та домогтися лояльності з їх боку, важливо розуміти мотиваційні чинники, щоб задіяти правильні важелі і використовувати відповідні інструменти для мотивації. Кожен співробітник реагує не однаково, що зумовлює складність при розробці загальної системи мотивації. Необхідно знаходити «золоту середину», щоб мотивація задовольнила усій сторін та трудовий колектив. Для цього проводиться оцінка потреб та мотивів працівників.

О.М. Лозовський та О.В. Хомко [41] провели опитування працівників різних підприємств щодо їх ставлення до методів мотивації, результати якого представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Результати опитування працівників різних підприємств щодо їх ставлення до різних методів мотивації, % [41]

На першому місці згідно опитування респондентів стоїть заробітна плата. Цей метод мотивації на перше місце поставили 44 % опитаних. Це природно, оскільки у першу чергу заробітна плата виступає засобом існування людей. На другому місці знаходяться грошові премії, що також є матеріальним стимулом, на третьому та четвертому кар'єрне зростання та соціальний пакет з показником 11 % та 10 %.

Як правило, мотиви та потреби персоналу є швидко змінними. Задовольнивши одну потребу, в них неодмінно виникає інша. Тому керівництво підприємства повинно це все відслідковувати, реагувати, а система мотивації має бути гнучкою та видозмінюватися під впливом різних факторів.

Вибір того чи іншого методу мотивації персоналу в значній мірі залежить від специфіки діяльності підприємства. Зокрема, для підприємств соціально-культурного сервісу та туризму не можуть бути використані методи, які добре працюють на промислових компаніях. Зважаючи на зазначене вважаємо за доречне на рис. 1.6 представити найбільш поширені методи мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму.



Рис. 1.6. Найбільш поширені методи мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму [62]

На підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму, як і на інших, у першу чергу повинна приділятися належна увага матеріальній мотивації. Важливим завданням є забезпечення гідної заробітної плати, яка відповідає реаліям сьогодення та є не нижчою від розміру інших туристичних компаній. Утім, на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму більшої ваги, а ніж на підприємствах інших сфер діяльності, мають і методи нематеріальної мотивації. Туристична сфера сама по собі є специфічною та вимагає постійного контакту персоналу з клієнтами, іншими працівниками тощо. Високої продуктивної роботи від них можна очікувати лише за умови доброзичливої атмосфери всередині трудового колективу, культивуванні довіри з боку вищого керівництва тощо. На підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму ефективна система мотивації забезпечується завдяки вдалому симбіозу як матеріальних, так і нематеріальних методів.



Такий чином, сьогодні існує великий арсенал методів мотивації персоналу. Традиційно усі методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Перші базуються на фінансовій винагороді та передбачають виплату заробітної плати, різноманітних премій, можливості участь у розподілі прибутку, додаткових виплат тощо. Нематеріальна мотивація включає такі методи як публічна похвала, вручення грамот, відзначення найкращих працівників, організація програм тимблдіingu, вираження поваги до працюючих з боку вищого керівництва, відшкодування транспортних витрат, страхування, безкоштовне харчування тощо. Ефективна система мотивації досягається завдяки вдалому симбіозі як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації. Обмежень при виборі тих чи інших методів не має, доволі часто підприємства розробляють власні способи мотивування працюючих.

На кожному підприємстві розробляється власна програма мотивації. У значній мірі вибір тих чи інших методів мотивації залежить від сфери діяльності підприємства. Зважаючи за зазначене далі у роботі розглянемо особливості мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму.

### 1.3. Особливості мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму

На підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму персонал відіграє більш помітну роль, а ніж в організаціях інших галузей господарювання. Приміром на окремих підприємствах більш відчутне значення можуть мати різні технології, а роль людини зводиться лише до керування ними. Тоді, як у туристичній сфері персонал займає центральну роль, так як постійно взаємодіє з клієнтами, консулює їх з різних питань, допомагає тощо. Частково обслуговування може бути здійснено і за допомогою розвитку ІТ у сфері туризму, а саме завдяки автоматизованим програмам бронювання,

онлайн-замовлення турів тощо. Водночас, якщо такі технології у туризмі і здатні повністю замінити персонал, то це відбудеться не скоро. На даний момент персонал є головним активом підприємств туристичної галузі [12].

Результати діяльності підприємств повністю залежать від результативної роботи персоналу. Тому, щоб вони працювали з ентузіазмом, максимальною віддачею та були націлені на досягнення поставлених цілей та максимально задовольняли потреби клієнтів потрібно належним чином їх мотивувати. Слід пам'ятати, що для успішного функціонування підприємств соціально-культурного сервісу та туризму важливо збільшення продуктивності праці персоналу, максимізація обсягів продажу, що у кінцевому підсумку забезпечить зростання доходів та прибутків. Цього всього можна досягти виключно за умов задоволення потреб трудового колективу. Безпосередньо процес розробки дієвого мотиваційного механізму на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму особливо не відрізняється від підприємств інших галузей господарювання. Наочно його можна представити на рис. 1.7.

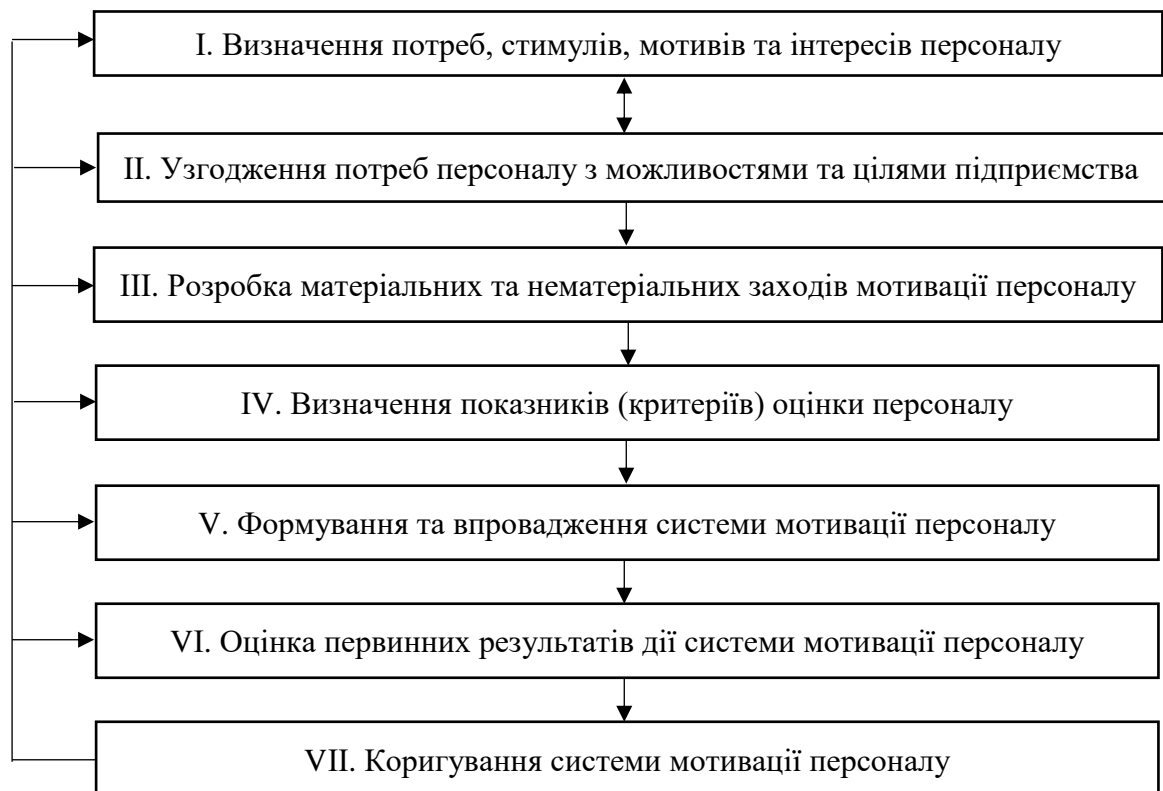


Рис. 1.7. Процес розробки дієвого мотиваційного механізму на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму [48]

Розглянемо кожен з вищенаведених етапів даного процесу.

На першому етапі важливо визначити істинні потреби та мотиви персоналу. Оскільки програма мотивації розробляється безпосередньо для працівників, тому вона й повинна орієнтуватися на реальні потреби працюючих. Доволі часто на підприємства трапляється так, що програма мотивації персоналу розробляється вищим ешелonom не враховуючи при цьому реальні потреби персоналу. Відповідно така мотивація не може ефективно впливати на персонал та задовольняти його потреби.

Визначення реальних потреб та мотивів персоналом можливо здійснити декількома способами. По-перше, відповідальні за дане питання можуть просто запитати у персоналу, щоб вони хотіли бачити у якості винагороди за праці. По-друге, представників трудового колективу можна залучати до обговорення на вищому рівні питань пов'язаних з мотивацією персоналу. У таких умовах вони матимуть змогу висловити думку персоналу та рекомендувати зміни до системи мотивації. По-третє, на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму варто впроваджувати анонімне опитування підлеглих на предмет їх потреб, мотивів, інтересів, а також змін, які б вони хотіли бачити у системі мотивації. Вважається, що саме третій спосіб є найбільш ефективним. Так, як він дозволяє врахувати потреби усіх працівників, останні у свою чергу мають змогу висловити власну думку, внести побажання тощо [47].

Ефективність системи мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму досягається завдяки збалансуванню інтересів власників, вищого керівництва та персоналу. У виграші повинні залишитися усі три сторони. З цією метою на другому етапі відбувається узгодження потреб персоналу з можливостями та цілями підприємства. Якщо з різних причин підприємство не може задовольнити повністю фінансові запити персоналу, слід знайти з ними певні компроміси за рахунок менш витратних в економічному плані заходів.

Приміром, американський письменник та журналіст Даніель Пінк [51] у своїй праці «Драйв. Дивовижа правда про те, що нас мотивує» радить у

випадках завищених фінансових запитів персоналу використовувати принцип «якщо...то...». Його суть зводиться до того, що керівництвом підприємства ставиться конкретне реалістичне завдання (наприклад, отримання збільшення прибутку на 20 %). Якщо це завдання буде виконано та досягнуто усі працівники отримають бажану винагороду (наприклад, 5 % від додаткового прибутку буде розподілено між трудовим колективом). В іншому випадку, якщо поставлене ключове завдання не буде досягнуто працівники не отримують бажаної матеріальної винагороди. Дотримання цього принципу взаємопов'язує інтереси персоналу та підприємства.

Коли інтереси усі сторін узгоджено на третьому етапі розробляються конкретні матеріальні та нематеріальні заходи мотивації персоналу. Для кожного підприємства соціально-культурного сервісу та туризму вони будуть різними в залежності від можливостей підприємства та інтересів самих працівників. Як показують наукові дослідження проведені В.В. Бала [10] система мотивації персоналу повинна включати 3-4 матеріальних складових, та 4-5 нематеріальних. Надмірна кількість заходів мотивації є неефективною, так само як і їх нестача.

Визначення критеріїв, відповідно до яких відбуватиметься оцінка персоналу здійснюється на четвертому етапі. Такі критерії даватимуть змогу справедливо винагороджувати працівників у відповідності до їх внеску в кінцеві результати роботи. Мотивація персоналу може бути індивідуальна та колективна. Остання вважається застарілою, її суть полягає у тому, що винагорода працівникам розподіляється порівно між членами трудового колективу. За цього способу використовується колективна відповідальність, а індивідуальні здобутки працівників не враховуються. Індивідуальна мотивація є більш сучасною та використовується на більшості сучасних підприємствах. Вона орієнтується на індивідуальні результати роботи кожного окремого працівника.

На підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму корисним є поєднання колективної та індивідуальної мотивації персоналу. Для цього головний акцент необхідно здійснювати на індивідуальну винагороду працівників в залежності від їх результатів. У тім окремі заходи повинні

базуватися на колективній винагороді. Це може стосуватися виплати премій за кінцевими результатами роботи, відзнака всього трудового колективу після успішного виконання певних завдань, організація колективного відпочинку. За цих умов не порушиться цілісність трудового колективу та не нашкодить його згуртованості [22].

На п'ятому етапі формується та впроваджується цілісна система мотивації персоналу, яка включає результати попередніх двох етапів. Рекомендується її фіксувати на папері та неодмінно дотримуватися її. Важливо, щоб весь трудовий колектив підприємства був ознайомлений з розробленою системою мотивації персоналу та критеріями оцінки їх роботи. За таких умов персонал буде чітко ознайомлений з можливою винагородою. Це унеможливить виникнення розбіжностей та конфліктів на підприємствах. Персонал буде знати умови по яких йому певна винагорода не призначена, а завдяки яким досягнутим результатам він має можливість отримати бажане. Сьогодні ж існують випадки на окремих підприємствах, коли персонал не розуміє за що отримав винагороду. Такі випадки у короткостроковій перспективі здатні принести корисний результат, але у довгостроковій можуть більше нашкодити. Існує ймовірність виникнення конфліктів всередині трудового колективу, коли одні співробітники будуть незадоволені отриманням винагороди іншими працівниками. Будь-яка невизначеність, закритість інформації, двояке тлумачення ситуації породжує конфлікти у трудовому колективі [28].

Після того, як розроблена система мотивація втілена у життя на підприємствах слід оцінити її результати. Це здійснюється завдяки порівнянню витрат підприємства та отриманих результатів. Найкращу відповідь про ефективність системи мотивації підприємства дають цифри, тому не можна ними нехтувати та все фіксувати й аналізувати. Належна система мотивація не лише приносить економічний ефект підприємству у вигляді зростання продуктивності праці, доходів та прибутків, але й забезпечує соціальні ефекти, які полягають у покращенні умов праці, формуванні іміджу надійного роботодавця, підвищенню лояльності персоналу тощо.

На підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму важливо також здійснювати систематично заміри рівня задоволеності співробітників. Такий підхід дозволяє підприємству постійно удосконалюватися, покращувати наявну систему мотивації. У тих випадках, якщо система мотивація приносить очікувані результати вона визначається ефективною та не потребує значних змін. В іншому випадку на підприємствах слід приділити увагу виявленню причин, які призвели до відхилень, повернутися на попередні етапи та провести повторну оцінку потреб персоналу [34].

Слід пам'ятати, що потреби персоналу мають властивість змінюватися з часом. Задоволення одних потреб за собою призводить до появи інших. Тому система мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму повинна бути під постійним переглядом та удосконаленням.

Узагальнення наукових праць у сфері управління персоналом дозволяє виділити наступні головні особливості мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму [52]:

початковий рівень заробітної плати персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму, як правило менший, а ніж у компаніях інших галузей господарювання;

на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму чинник нематеріальної мотивації має відчутно вищу роль, чим на підприємствах інших галузей господарювання;

головний акцент при мотивації персоналу підприємств соціально-культурного сервісу та туризму повинен здійснюватися на колективну згуртованість працівників, об'єднання їх навколо спільних цілей;

для забезпечення високої віддачі з боку персоналу на перший план виходять методи, які орієнтуються на покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. При цьому рівень заробітної плати повинен задовольняти базові потреби працівників.

Виходячи з цих особливостей на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму слід розробляти власну систему мотивації. Для кожного

підприємства вона є індивідуальною в залежності від очікувань, потреб, мотивів працюючих людей. Одна система мотивації може бути ефективною на одному підприємстві, а на іншому не приносити очікуваних результатів. Головні відмінності полягають у різних потребах працівників.

Для більш детального аналізу мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму скористаємося вивченням іноземного досвіду аналогічних підприємств з даного питання.

Один з найкращих готелів Німеччини «Schindlerhof» [71] сформулював власну систему мотивації, яка не схожа на жодну з уже існуючих. Основою її є відкритість вищого керівництва до трудового колективу. З цією метою кожному співробітнику готелю «Schindlerhof» доступна інформація щодо прибутків закладу, кількості обслуговуваних клієнтів, розміри заробітної плати вищого керівництва тощо. У готелі «Schindlerhof» вище керівництво розглядає персонал як своїх партнерів, а не найману робочу силу. Досить оригінальним також є скасування єдиної уніформи для обслуговуючого персоналу, кожен одягається як зручному йому, харчування повністю безкоштовне за рахунок готелю. При цьому жодних обмежень не має для співробітників, вони мають змогу вживати найдорожчі блюда, все те, що за кошти купують гості.

Міжнародна готельна мережа «Holiday Inn» [67] пропонує не лише своїм співробітникам, але і їх найближчим родичам безкоштовне харчування та проживання в своїх готелях за спеціальними цінами, які є близькими до собівартості.

Мережа «HELIOPARK Hotels & Resorts» [66] використовує бонусну програму нарахування премій своїм співробітникам. Відповідно до якої співробітникам призначається премія за досягнення окремих показників: 100 % завантаження місць, позитивні відгуки від клієнтів тощо. Найважливіше, що мережа «HELIOPARK Hotels & Resorts» [66] використовує колективну систему преміювання. Відповідно до якої навіть чайові отримані офіціантами в кінці робочого дня розподіляються порівно між кожним з них. На думку керівництва «HELIOPARK Hotels & Resorts» такий підхід дозволяє об'єднати усіх

працівників над досягненням спільних цілей та покращити морально-психологічний клімат всередині трудового колективу.

Мережа готелів «Four Seasons» [65] надають співробітникам проживати безкоштовно у будь-яких номерах, навіть найдорожчого класу, а також 50 % знижку на харчування. Водночас термін безкоштовного проживання у готелях залежить від стажу роботи кожного працівників. Наприклад, працівники мережі готелів «Four Seasons», які працюють більше 10 років мають право безкоштовно у рік жити протягом 20 ночей. Такий підхід дозволяє знизити плинність кадрів та утримати найкращі кадри.

І.М. Поворознюк [52] провівши власне дослідження прийшов до наступного висновку: «мотивація праці в індустрії гостинності передбачає матеріальну винагороду і матеріальне заохочення. І саме ефективність трудової діяльності залежатиме від неї. І, як показує світовий досвід діяльності підприємств індустрії гостинності, розуміння керівництвом значення трудового потенціалу є запорукою успіху на ринку послуг. Персонал надає клієнту не просто обслуговування, а гостинність і досягає своєї головної мети – задоволення клієнта, що іноді важливіше навіть за отримання прибутку. Саме люди, які працюють у готелі, створюють те, що в майбутньому приносить або успіх, або невдачу підприємству». Американські вчені Вудс і Макаулей [69] у ході дослідження готельних і ресторанних компаній прийшли до висновку, що «в індустрії гостинності порівняно з іншими видами бізнесу, більш поширена плинність кадрів, що негативно впливає на мотивацію персоналу і, відповідно, на задоволення потреб клієнтів». Виходячи з цього підприємства соціально-культурного сервісу та туризму повинні приділяти належну увагу питанню мотивації працівників й створенню належних умов для їх праці.

Також цікавими постають результати досліджень американських учених Т. Петерса і Р. Вотермана [68]. Проведені дослідження дозволили вченими зробити висновок, що ті компанії, які приділяють увагу питанням задоволення потреб персоналу, створення почуття причетності до успіху підприємства, підтримки довіри, самостійності досягають більшого успіху, на відміну від тих,



які не приділяють даним питанням належної уваги. Успішні компанії завжди розглядають персонал як головне джерело досягнень у сферах якості та продуктивності. Практичні заходи щодо проведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо пов'язані з мотивацією персоналу.

Також варто враховувати, що поряд з мотиваторами в готельному середовищі зустрічаються і демотиватори, які виключаються за допомогою контрзаходів. При несприятливому результаті існуюча мотиваційна система персоналу впаде, що згодом призведе до витоку кадрів. Тому варто ретельно стежити за процесом діяльності і в результаті виявлення демотиваторів приймати швидкі і правильні заходи по їх знищенню. Ще одна особливість мотивації персоналу готельного підприємства полягає в тому, що до недавніх років перше місце в списку мотивуючих чинників займала грошова винагорода, а в окремих випадках це був єдиний стимул. На поточний день лідируючі позиції стали займати потреби в створенні відповідної «хімії» у трудовому колективі і «справедливого ставлення керівництва». Це обумовлено тим, що в готелі, як правило, більшість співробітників отримують заробітну плату нижче середнього, і практично в 90% випадків незадоволені цим. Значить, мотивація за допомогою нематеріальних винагород не матиме того успіху який організація хотіла б отримати при мотивуванні співробітників.

Таким чином, для успішної роботи співробітникам потрібна особиста зацікавленість в результаті: мотивація, яка буде їх постійно спрямовувати і підтримувати. Вдала система заохочень – ефективний інструмент для управління персоналом і збільшення доходу. Вона повинна бути реально досяжною, збалансованою і дійсно зацікавлювати. Підходити до розробки системи мотивації для готелю потрібно комплексно з урахуванням конкретних проблем і всіх чинників – від прибутковості до особистих цілей співробітників. Тільки так можна задовольнити потреби персоналу, і отримати натомість якість обслуговування, швидкість роботи і продуктивність.

## Висновки за розділом 1

Дослідивши теоретичні основи мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму доцільно зробити наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення мотивації персоналу. З'ясовано, що основою забезпечення продуктивної роботи персоналу є мотивація. Вона включає у себе сукупність різноманітних заходів що спонукає персонал до виконання поставлених завдань, отримання якнайкращих результатів, праці з ентузіазмом та натхненням. У кінцевому рахунку мотивація забезпечує персоналу задоволення їх основних потреб, а підприємству зростання прибутків.

2. Надано характеристику методам мотивації персоналу. Встановлено, що сьогодні існує великий арсенал методів мотивації персоналу. Традиційно усі методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Перші базуються на фінансовій винагороді та передбачають виплату заробітної плати, різноманітних премій, можливості участь у розподілі прибутку, додаткових виплат тощо. Нематеріальна мотивація включає такі методи як публічна похвала, вручення грамот, відзначення найкращих працівників, організація програм тимблдингу, вираження поваги до працюючих з боку вищого керівництва, відшкодування транспортних витрат, страхування, безкоштовне харчування тощо.

3. Розглянуто особливості мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму. Для успішної роботи співробітникам потрібна особиста зацікавленість в результаті: мотивація, яка буде їх постійно спрямовувати і підтримувати. Вдала система заохочень – ефективний інструмент для управління персоналом і збільшення доходу. Вона повинна бути реально досяжною, збалансованою і дійсно зацікавлювати. Підходити до розробки системи мотивації для готелю потрібно комплексно з урахуванням конкретних проблем і всіх чинників – від прибутковості до особистих цілей співробітників. Тільки так можна задовольнити потреби персоналу, і отримати натомість якість обслуговування, швидкість роботи і продуктивність.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ГОТЕЛІ «УКРАЇНА»

#### 2.1. Характеристика готелю «Україна» як суб'єкта господарювання

Об'єктом дослідження у даній роботі виступає готель «Україна», що розташоване за адресою: Полтавська область, м. Лохвиця, вул. Перемоги, 4. Готель «Україна» розташоване в центральній частині міста Лохвиця. Готель «Україна» є сучасним приватним підприємством, яке спеціалізується на наданні послуг харчування та проживання.

Готель «Україна» знаходиться у приватній власності, відповідно за формою власності є приватним підприємством. За чисельністю працюючих відноситься до малих підприємств та зареєстрований на ФОП Левкович Олександр Станіславівну, кількість працівників складає 10 осіб.

Готель «Україна» створено з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах власників готелю. База практики дослідження знаходиться у досить зручному місці розташуванні, поруч з парком, який є символом гостинності міста.

Головною відмінністю готелю «Україна» від інших готелів міста Лохвиці є його місце розташування – зручна транспортна розв'язка, центр міста, комфортабельна прилегла територія з парковою зоною. Найважливішим достоїнством при виборі готелю є доступність до великих торгових і виставкових центрів, закладів культури, освіти та охорони здоров'я.

У своїй діяльності готель «Україна» керується чинним законодавством України та Правилами з надання послуг споживачам. Готель забезпечує надання повної і достовірної інформації про всі послуги, які надаються споживачам. Забезпечує безпеку споживачів та високоякісне обслуговування (кваліфікований персонал).

Згідно установочних документів основними видами діяльності готелю «Україна» є такі:

діяльність готельного та ресторанного бізнесу (послуги розміщення та харчування);

спортивно-оздоровча діяльність (послуги тренажерного залу, басейну, масажу, оренда спортінвентарю, сауна, фітнес і т.п.);

надання послуг перукарнями та салонами краси;

прання, хімічне чищення та фарбування текстильних та хутряних виробів;

рекламна діяльність;

діяльність в області телефонного зв'язку (телефонний зв'язок, радіозв'язок, фіксована супутниковий зв'язок, рухливий радіозв'язок);

діяльність в області документального електрозв'язку (телеграф, факс, електронна пошта, Інтернет та ін.);

роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно харчовими продуктами, в тому числі і напоями, а також тютюновими виробами;

надання інших видів послуг з технічного обслуговування автотранспортних засобів;

інші види діяльності, які не суперечать чинному вітчизняному законодавству.

Для проживання гостей в наявності є 25 комфортних номерів у двох категоріях: бізнес та стандарт. Дозволяється проживання дітей будь-якого віку. При розміщенні всіх дітей молодше 5 років на наявних ліжках не стягується жодної плати. Додаткові ліжка в номері не надаються. Максимальна кількість гостей у номері – 4. Дитячі ліжка в номері не надаються.

Готель «Україна» постійно удосконалюється та працює над підвищенням комфорту й рівня задоволеності гостей. Для готелю головне, щоб його гості залишилися задоволеними та перевищити їх очікування. Саме в цьому його власники вбачають рецепт успіху в довгостроковій перспективі. Інформаційна карта готелю «Україна» представлена у табл. 2.1

## Інформаційна карта готелю «Україна» [20]

Найменування	Характеристика
Фірмове найменування	готель «Україна»
Офіційний сайт	<a href="https://ukraina.in.ua/">https://ukraina.in.ua/</a>
Адреса місцезнаходження	Полтавська область, м. Лохвиця, вул. Перемоги, 4
Телефон	+38 (05356) 3-14-15,(095) 768-88-83
Відстань від засобів прибуття/вибуття	3 км від ж/д вокзалу
Транспорт	Трансфер від / до аеропорту, Прокат велосипедів (оплачується окремо), Трансфер від / до аеропорту (сплачується окремо), Вулична парковка
Тип розміщення	Туризм, відпочинок, ділові поїздки
Сервіси	Інтернет, Wi-Fi, безкоштовний Wi-Fi
Харчування і напої	ресторан та бар
Стойка реєстрації	Цілодобова стойка реєстрації, прискорена реєстрація заїзду / виїзду, екскурсійне бюро, зберігання багажу, замикали шафки
Зони загального користування	більярд, фітнес-центр, паркова, камера зберігання багажу, трансфер, сейф, сувенірний магазин, та магазини в готелі
Послуги бізнес-центру	Конференц-зал / банкетний зал, Факс / ксерокопіювання
Різне	Номери для некурячих, сімейні номери, опалення, куріння на всій території заборонено, кондиціонер, місця для куріння

Слід додати, що важливою перевагою досліджуваного готелю є те, що при ньому існує ресторан, який надає послуги харчування. Гості міста можуть не лише скористатися послугами проживання, але й безперервно харчуватися. Всі ці послуги надаються в одному місці для гостей, що є досить зручним. Ресторан готелю «Україна» спеціалізується виключно на українській кухні. Власне кажучи це і є головною візитівкою готелю. Ресторан при готелі «Україна» користується значним попитом, його цінують за неперевершену якість страв. Незмінними складовими меню в ресторані готелю «Україна» є полтавські галушки, деруни, вареники, борщ з пампушками, шніцель по-лохвицьки.

У наявності готелю «Україна» є й спорт-бар, який оснащений 5 більярдними столами для гри у американський та російський більярд. Велика кількість столів зумовлена бажанням власників готелю забезпечити комфорт для усіх відпочиваючих. Адже, така кількість більярдних столів дозволить грати як професіоналам, так і новачкам. У перспективі власники готелю

«Україна» планують також спорт-бар оснастити столами для настільного столу. Так, як багато відвідувачів надають власні бажання щодо гри у настільний теніс. Головне ж завдання готелю забезпечити комфорт та задоволення відпочиваючим. Тому воно намагається враховувати максимально усі побажання та потреби відвідувачів.

У спорт-барі готелю «Україна» також є безкоштовний Wi-Fi, великий екран телевізора, на якому ведуться постійно прямі трансляції футбольних матчів та різноманітних спортивних подій. Бар готелю «Україна» представлений різноманітними як спиртними, так і безалкогольними напоями. У готелі «Україна» створені усі умови, щоб гості міста змогли якнайкраще відпочити та отримати «релакс». Головною фішкою готелю «Україна» є фінська сауна, яка дозволяє омолодитися та оздоровитися.

Зазначимо, що діяльність готелю «Україна» є досить диверсифікованою. Крім стандартних послуг на проживання та харчування готель також надає різні послуги розваг. Зокрема, на замовлення готель «Україна» організовує бізнес-ланчі, бенкети та фуршети, весільні церемонії, святкування дня народження тощо. Такий підхід менеджменту готелю дає можливість не бути залежним виключно від одного джерела доходу.

Розвиток та існування готелю «Україна» залежить від кількості відвідувачів. Адже, саме вони забезпечують прибутками та доходами заклад. Для цього готелю «Україна» намагається надавати виключно якісні послуги та завойовувати велику кількість потенційних споживачів пропонованих послуг.

Головним контингентом відвідувачів готелю «Україна» є насамперед туристи, які приїжджають з різними цілями до м. Лохвиця. Також відвідувачами готелю «Україна» є учасники різноманітних конференцій, які приїхали до Лохвиці. Окремою цільовою аудиторією для готелю «Україна» є сімейні пари.

В готелі «Україна» відвідувачі можуть провести бізнес-заходи різних форматів – семінари і лекції, конференції, круглі столи та навіть корпоративні заходи. Для цього заклад має у розпорядження 4 конференц-зали. Що

стосується рівня їх матеріального забезпечення, то готель «Україна» орієнтований здебільшого на відвідувачів із середнім та вище доходом.

Готель «Україна» залучає велику кількість відвідувачів з різним рівнем доходу. З метою максимізації охоплення великої кількості відвідувачів готель «Україна» надає великий супутній асортимент послуг, зокрема: організація конгресів та конференцій, харчування, проживання, гостинності тощо.

Готель «Україна» призначений для тимчасового проживання громадян незалежно від місця постійного проживання і реєстрації. Підприємницька діяльність готелю регулюється чинним законодавством України. Готелю «Україна» присвоєна категорія «Три зірки», відповідно до вимог нормативних актів. Режим роботи закладу цілодобовий. Час поселення – 14:00, розрахунковий час – 12:00. Оплата стягується за добу / ночівлю згідно розрахункової години.

Готель «Україна» проводить свою діяльність у зовнішньому середовищі, фактори якого мають ваговий вплив на його функціонування. Для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність готелю «Україна» у табл. 2.2 наведемо PEST-аналіз.

Таблиця 2.2

## PEST-аналіз готелю «Україна»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1. Рівень та стиль життя	0,3	3	0,9
2. Податкова політика у сфері готельного господарства	0,2	2	0,4	2. Демографічні зміни	0,3	3	0,9
3. Державне регулювання галузі гостинності	0,2	3	0,6	3. Рівень безробіття	0,2	1	0,2
4. Політичні відносини з іноземними країнами	0,2	2	0,4	4. Вплив ЗМІ	0,2	2	0,4
	1		2		1		2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Девальвація національної валюти	0,3	3	0,9	1. Інтенсивний розвиток нових технологій	0,4	3	1,2
2. Зменшення реальних доходів населення	0,2	3	0,6	2. Мода на сучасну і розумну техніку.	0,3	3	0,9
3. Залучення іноземних інвестицій	0,2	3	0,6	3. Віддача переваг населенню онлайн замовленню і бронювання по мережі Інтернет	0,3	3	0,9
4. Розвиток транспортної інфраструктури	0,3	3	0,9				
	1		3		1		3

З проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що на діяльність готелю «Україна» має вплив ряд факторів макросередовища. Найбільше впливають на його діяльність економічні та технологічні фактори. Так, економіка впливає на усі галузі господарювання, насамперед від стану економіки залежить перспективи діяльності готелю на ринку гостинності. Технологічні фактори мають вплив під глобальним трендом діджиталізації та розвитку високих технологій.

Далі проведемо SWOT-аналіз, який дозволить порівняти стан внутрішнього середовища з станом зовнішнього середовища та відповідно до цього обрати адекватну стратегію поведінки. SWOT-аналіз готелю «Україна» наведемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз готелю «Україна»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зменшення податкового навантаження на заклади гостинності. 2. Державна підтримка підприємств гостинності 3. Підвищення інвестиційної привабливості України та Полтавського регіону 4. Поглиблення співпраці з турагенствами та туроператорами 5. Подальше покращення якості сервісу	1. Зростання конкуренції. 2. Подальше поширення пандемії коронавірусу. 3. Девальвація національної валюти. 4. Нестабільність економічної ситуації в країні 5. Зменшення туристичного потоку 6. Зниження реальних доходів потенційних клієнтів 7. Підвищення цін на комунальні платежі
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий спектр пропонованих послуг. 2. Висока кваліфікація персоналу. 3. Розвинута широка мережа партнерських агенств. 4. Вигідне місцерозташування у центрі міста. 5. Система автоматизованого бронювання 6. Високий рівень сервісу. 7. Наявність великої кількості номерів для клієнтів з різним рівнем доходу. 8. Можливість проведення у залі семінарів, конференцій тощо. 9. Налагоджений зворотний зв'язок з клієнтами	1. Відсутність чіткої стратегії розвитку. 2. Недостатньо розвинена система мотивації персоналу. 3. Недостатньо злагоджена робота трудового колективу. 4. Висока плинність кадрів 5. Проблема недостатньої завантаженості місць 6. Слабкий рівень маркетингу



У табл. 2.4 результати проведеного аналізу згрупуємо у матрицю SWOT-аналізу та зробимо остаточні висновки.

Таблиці 2.4

## Матриця SWOT-аналізу готелю «Україна»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+9=14	5+6=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+6=13

Відповідно до результатів проведеного аналізу можемо констатувати, що загалом готель «Україна» має доволі хороші перспективи щодо подальшого розвитку та посилення конкуренції. У тім слід враховувати, що у зовнішньому середовищі готелю існує ряд потенційних ризиків, які при несприятливій обстановці можуть настати та загрожувати досліджуваному готелю. Керівництву готелю слід використовувати інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для адекватної реакції на можливі зміни, запити клієнтів тощо.

Зазначимо, що впровадження інноваційних технологій, розумної техніки, розвиток інформаційних технологій – це те, що матиме у наступні 5 років колосальний вплив на діяльність готелів. Все це слід враховувати керівництву готелю «Україна» та за можливості впроваджувати у свою діяльність.

У готелі «Україна» діє бронювання за телефоном та за допомогою Інтернет. У першому випадку менеджер готелю безпосередньо спілкується з клієнтом. У іншому випадку клієнт на власній веб-сторінці готелю «Україна» або у системі електронного бронювання Booking.com має можливість самостійно ознайомитися з номерним фондом закладу, тарифами за заповнивши декілька полів у електронному бланку забронювати місце. Окрім того, процес надання послуг готелі «Україна» є досить автоматизованим, діє система автоматизованого бронювання. Зазначене є досить зручним способом обслуговування клієнтів та менш трудомістким й підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Окрім того, у готелі «Україна» створені належні умови для виконання працівниками своїх безпосередніх обов'язків. Матеріально-технічна база готелю знаходиться на досить високому рівні, облікова політика повністю автоматизована, усі необхідні робочі місця укомплектовані комп'ютерами та підключені до мережі Інтернет.

Слід додати, що готелю «Україна» слід постійно розвиватися та удосконалюватися. Зазначене обумовлено як швидкими змінами потреб потенційних клієнтів, зростанням вимог до якості обслуговування, так і високим рівнем конкуренції та прогнозованим зниженням туристичних потоків. Останнє пов'язане з невизначеністю щодо пандемії коронавірусу. При збереженні поточної ситуації можна очікувати зниження туристичних потоків, що прямо вплине на завантаженість закладів готельного господарства. Що стосується конкурентів готелю «Україна», то аналіз його конкурентного середовища дозволив виділити: готель «Корона», Park Hotel Rio De Luxe, а також готель «Vels». Як правило, туристи, які відвідують Лохвицю найчастіше обирають один із зазначених готелів для тимчасового розміщення.

Отже, готель «Україна» в м. Лохвиця є сучасним готельно-ресторанним комплексом, який зумів завоювати любов та авторитет гостей міста. Досліджуваний готель надає високу якість послуг по тимчасовому розміщенню туристів. Орієнтується готель «Україна» на клієнтів середнього рівня. Найбільше цінують готель «Україна» за вигідне місце розташування, відмінний сервіс та обслуговування. Саме це є головними конкурентними перевагами досліджуваного готелю. Основні ризики діяльності досліджуваного готелю пов'язані з погіршенням економічної ситуації в країні, зниженні платоспроможності основних груп клієнтів та введенням карантину внаслідок поширення пандемії коронавірусу.

Головним ресурсом для готелю «Україна» є персонал. Від ефективної їх роботи залежать кінцеві результати роботи всього закладу. У зв'язку із зазначеним далі у роботі актуальним вбачається проведення аналізу складу та структури персоналу готелю «Україна».

## 2.2. Аналіз складу та структури персоналу готелю «Україна»

Для діяльності готелю «Україна» важливе значення має достатня забезпеченість необхідними ресурсами. Так, готель у процесі свого функціонування використовує різні ресурси: людські, інформаційні, технологічні, фінансові тощо. Водночас центральне місце серед них належить людським ресурсам. Це обумовлено й специфікою роботи готельних закладів, де сервісне обслуговування виходить на перший план.

Жоден процес у готелі «Україна» не реалізовується без активної участі персоналу. Чи це процеси постачання, обслуговування, контролю, маркетингу тощо. Всі процеси, які здійснюються у діяльності готелю «Україна» передбачаються активну участь персоналу. Саме цим і визначається виняткове значення людських ресурсів для діяльності готелю «Україна».

Зазначимо, що у готелі «Україна» створена виняткова корпоративна культура, яка постійно культивує атмосферу довіри серед персоналу. Кожен з працівників націлений на формування добродушних відносин з колегами та праці на основі взаємовиручки та взаємодопомоги. У готелі «Україна» велика увага приділяється набору потрібного персоналу. Вищий менеджмент готелю дбає про те, щоб прийняті працівники повністю відповідали та розділяли прийняті цінності у готелі «Україна».

Безпосередньо стиль управління у готелі «Україна» більше тяжіє до демократичного. Усі без винятку працівники мають можливість висловлюватися, надати власні рекомендації, ідеї, які на їх погляд зможуть покращити діяльність готелю. У готелі «Україна» максимально підтримують і заохочують винахідливість, самостійній та ініціативність працівників. Саме ці три головні складові допомагають готелю приємно дивувати гостей та покращувати свою діяльність.

У готелі «Україна» практикуються так звані «відкриті форуми». Суть їх зводиться до того, що проблемні питання, які виникають у готелі обговорюються та вирішуються на колективних зборах. До яких залучені усіх

категорії працівників. На таких зустрічах кожен з присутніх має однакові права, може висловлювати власні думки, позиції з проблемного питання. При цьому жодного тиску з боку вищого ешелону менеджменту не має. Це важлива умова забезпечення ефективності «відкритих форумів». Завдяки цьому у виграші знаходяться всі. Звичайні працівники від цього є більш задоволеними, зацікавленими роботою та працюють продуктивніше. Вищий менеджмент отримує високо мотивованих працівників готових працювати на всі свої можливості, а також ідеї щодо вирішення проблемних питань у готелі «Україна».

У готелі «Україна» створена така структура управління, що кожен працівник, відділ підпорядкований лише одному керівнику. Відповідно кожен працівник виконує вказівки лише одного керівника. Це виключає можливе дублювання функцій між підрозділами. Організаційну структуру управління готелю «Україна» наведемо на рис. 2.1.

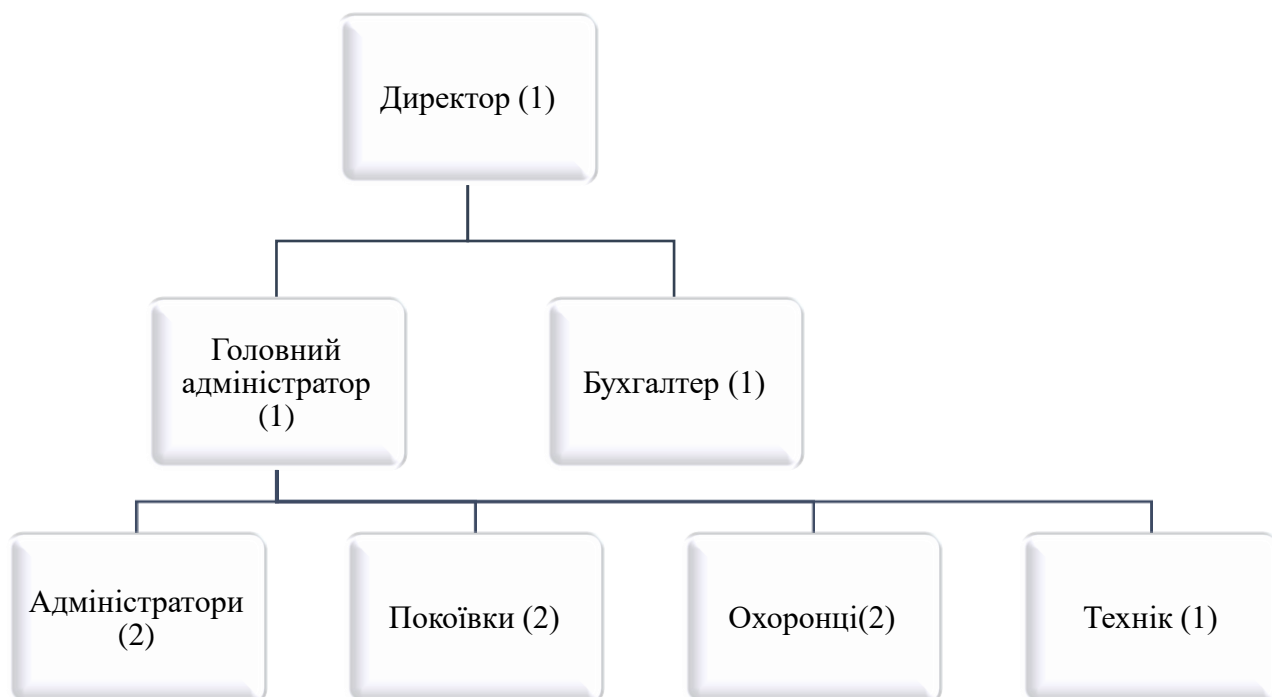


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Україна»

Організаційна структура управління готелю «Україна» є лінійно-функціональною. Відповідно вищим органом управління є правління, яке очолює виконавчий орган управління – директор. Він підзвітний власникам готелю. Директор готелю відповідає за його розвиток, фінансово-економічні показники діяльності, досягнення поставлених цілей та забезпечення стабільних прибутків. До основних завдань правління відносяться:

- визначення стратегічних напрямів діяльності готелю;
- залучення працівників;
- вибір системи оплати праці;
- представлення готелю в зовнішньому середовищі;
- вжиття заходів щодо розвитку персоналу тощо.

Усі інші керівники структурних підрозділів та відділи підзвітні саме правлінню. Як уже було зазначено вище, правління намагається всіляко враховувати думки працівників. Обстановка у трудовому колективі є неформальною, яка максимально допомагає у досягнення поставлених цілей.

Персонал готелю «Україна» розмовляє на 3 мовах: англійській, російській та українській. Готель «Україна» своїм клієнтам пропонує:

- індивідуальна реєстрація заїзду/виїзду;
- послуги консьєржа;
- банкомат на території готелю;
- зберігання багажу;
- екскурсійне бюро;
- прискорена реєстрація заїзду / виїзду;
- цілодобова стійка реєстрації.

Сучасний клієнт готелю «Україна» є дуже вимогливим. Всю люди живуть у дуже швидкому темпі, особливо це стосується бізнесменів, у яких все розписано по годинам. З метою найкращого обслуговування своїх клієнтів у готелі «Україна» функціонує служба бронювання. Вона діє як окремий структурний підрозділ готелю.

Основне завдання цієї служби у готелі «Україна» полягає в реалізації найбільшої кількості номерів готелю за максимально високу ціну. Окрім цього, працівники служби бронювання досліджують ринок – вивчають динаміку попиту на готельні послуги, аналізують заповнення номерів, програму заходів, які відбуватимуться в регіоні (спортивні змагання, фестивалі, конференції та ін.), і разом зі службою маркетингу прогнозує діяльність готелю.

У готелі «Україна» працюють працівники різних категорій. Для кожного працівника розроблені, затверджені та запроваджені у дію посадові інструкції, у відповідності до яких вони виконують свої функції та завдання.

Слід зауважити, що загальна чисельність співробітників готелю «Україна» у 2020 році складала 10 осіб. На рис. 2.2 відобразимо динаміку чисельності персоналу даного готелю.

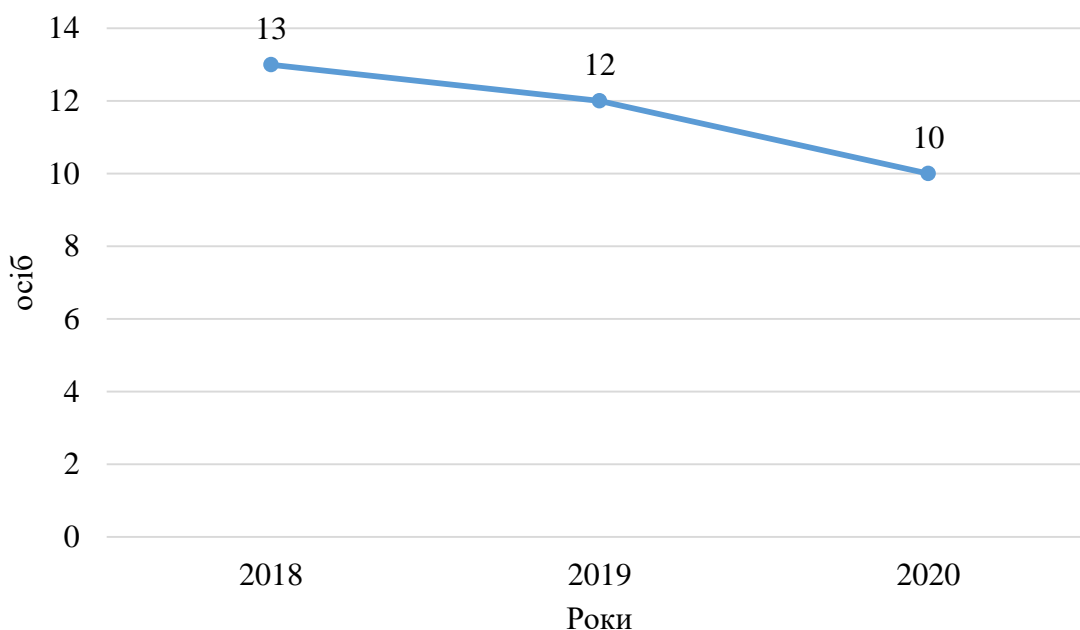


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності співробітників готелю «Україна» за 2018-2020 рр.

Як можемо бачити з вищенаведеного рисунку середньооблікова чисельність працівників на готелі «Україна» знижується. За 2018-2020 рр. кількість персоналу скоротилася з 13 осіб до 10 осіб. Така міра була плановою й на це вплинуло декілька причин. По-перше, у 2019 р. була впроваджена

автоматизована система бронювання та ряд інших інформаційних систем, які дозволили автоматизувати велику кількість бізнес-процесів. По-друге, у 2020 р. весь світ накрила пандемія коронавірусу, яка призвела до застою галузі гостинності та тимчасового призупинення їх діяльності. Відповідно само по собі потреба у надмірній кількості співробітників на готелі «Україна» відпала.

На злагоджену роботу персоналу готелю також має вплив їх вікова структура. Від віку працівників залежать їх спільні інтереси, потреби тощо. Тому в табл. 2.5 наведемо характеристику та динаміку вікової структури персоналу готелю «Україна» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу готелю  
«Україна» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	5	38,46	5	41,67	3	30	-8,46	-11,67
25-49 років	7	53,85	6	50	5	50	-3,85	0
50-59 років	1	7,69	1	8,33	1	10	2,31	1,67
60-65 років	-	-	-	-	1	10	10	10
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	13	100	12	100	10	100	x	x

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що основною цільовою групою працівників є співробітників у віковому діапазоні 25-49 років. Протягом 2018-2020 рр. вони склали близько половини усіх працюючих. Це свідчить про те, що у готелі «Україна» віддається перевага молодим співробітникам з певним рівнем досвіду. Також у готелі «Україна» працює велика кількість молоді віком 15-24 років, у 2018-2019 рр. їх кількість нараховується 5 осіб, у 2020 р. відбувається їх зниження на 2 особи. Працівників більш старших вікових груп в готелі «Україна» працює не багато й прослідковується тенденція міграції їх

чисельності з попередніх вікових груп, що також підтверджує те, що у готелі «Україна» цінують досвід працівників.

Отже, у готелі «Україна» протягом аналізованого періоду основний склад представляють працівники у віці 25-49 років. Це свідчить про те, що керівництво готелю у своїй діяльності орієнтується на досвідчених працівників із значним стажем роботи. Також у готелі проводиться робота по залученню молодих фахівців, які не мають досвіду роботи. Зокрема, готель «Україна» відкрите до студентів-практикантів.

Важливо прослідкувати динаміку освітньої структури персоналу готелю «Україна» за 2018-2020 рр. (табл. 2.6). У закладах готельного господарства ставляться суворі вимоги до освіти персоналу. Оскільки освічені працівники на більш високому рівні обслуговують клієнтів, налагоджують з ними контакти тощо.

Таблиця 2.6

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу готелю  
«Україна» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Початковий рівень вищої освіти	1	7,69	1	8,33	1	10	2,31	1,67
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	3	23,08	3	25	3	30	6,92	5
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	9	69,23	8	66,67	6	60	-9,23	-6,67
Разом	13	100	12	100	10	100	x	x

У готелі «Україна» переважна кількість працівників мають вищу освіту. Так, частка працівників, які мають другий рівень вищої освіти «магістр» у 2020 р. складає 60 % (6 осіб), що на 9,23 % менше від 2018 р. та на 6,67 % менше за 2019 р. Можемо зробити висновок про те, що протягом аналізованого



періоду часу звільнилася досить велика кількість працівників з найвищим рівнем вищої освіти. Основні причини цього можуть критися у пошуку більш високооплачуваної роботи. Кількість працівників з першим рівнем вищої освіти «бакалавр» протягом 2018-2020 рр. була незмінно та складала 3 особи, початковий рівень вищої освіти мав 1 співробітник. З проблем у питанні освіти персоналу готелю «Україна» можна виділити те, що готель не стимулює співробітників щодо навчання та отримання ними вищої освіти.

Особливості управління персоналом та питання їх мотивації в значній мірі залежать від статті працюючих. Це обумовлюється тим, що до персоналу жіночої та чоловічої статті необхідний індивідуальний підхід. У готелі «Україна» проповідується гендерна рівність й вищі управлінські посади можуть займати як чоловіки, так і жінки. У табл. 2.7 відобразимо характеристику персоналу досліджуваного готелю за статтю працюючих.

Таблиця 2.7

## Характеристика персоналу готелю «Україна» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення (+;-) у % 2020 р. від	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	4	4	3	30,77	33,33	30	-0,77	-3,33
Жінки	9	8	7	69,23	66,67	70	0,77	3,33
РАЗОМ	13	12	10	100	100	100	x	x

Структура персоналу за статтю працюючих є стабільною з постійним переважанням жінок, що частково обумовлено специфікою роботи готельного закладу. Так, у 2020 р. кількість чоловіків складала 3 особи, що становить 30 % від усіх працюючих і це на 0,77 % та 3,33 % менше від попередніх років відповідно. У свою чергу в 2020 р. кількість жінок складала 7 осіб, що складає 70 % від усіх працюючих це на 0,77 % та 3,33% більше ніж у 2018 р. та 2019 р. відповідно. У абсолютних значення зростання кількості працівників обох статей не спостерігалось. Так, як відбувалося скорочення персоналу.

Про ефективність системи управління персоналом найбільш точно свідчать показники плинності персоналу, які наведемо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика та динаміка показників плинності персоналу готелю «Україна» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,39	0,37	0,44	0,05	0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,34	0,27	0,42	0,08	0,15
Коефіцієнт плинності кадрів	0,34	0,27	0,42	0,08	0,15

З наведених даних бачимо, що коефіцієнт вибуття та звільнення мають протягом 2018-2020 рр. ідентичні значення. Це обумовлено тим, що усі звільнені працівники готелю «Україна» були за власним бажанням. Так, коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. склав 0,42 або 42 % від загальної кількості працівників, що на 0,08 та 0,15 більше за 2018-2019 рр. відповідно. Це є доволі високими показниками, що традиційно для туристичної сфери, де зазвичай досить велика плинність кадрів. Водночас така ситуація не сприяє розвитку досліджуваного готелю та ефективній роботі кадрового складу.

Персонал готелю «Україна» повністю не задоволений наявним умовами роботи та з метою пошуку більш кращих звільняється. У свою чергу готель за таких умов витрачає значні фінансові та часові витрати щодо підбору працівників на вакантні посади. Період поки вони освоюються на робочому місці, повністю адаптуються до нових умов праці доволі тривалий, що може негативно відобразитися на якості обслуговування клієнтів. Тому вважаємо, що на готелі «Україна» слід вжити заходів направлених на поліпшення умов праці, що дозволить утримувати ціні кадри.

Таким чином, проведений аналіз показав, що готель «Україна» на даний час укомплектований 10 кваліфікованими кадрами. Протягом 2018-2020 рр. спостерігається скорочення персоналу з 13 осіб до 10 осіб, що пов'язано зі

зниженням кількості обслуговуваних клієнтів. У 2020 р. посприяла цьому пандемія коронавірусу, яка найбільше вразила підприємства туристичної індустрії. Переважають у готелі «Україна» жінки з вищою освітою у віці 25-49 років. Кадровий склад готелю є досить молодим та амбітним. Водночас показники плинності кадрів показали високий рівень звільнених працівників за власним бажанням. Така ситуація свідчить про наявні проблеми у системі управління персоналом та не сприяє досягненню цілей готелю «Україна». Одна з головних причин може критися у невідповідності діючої системи мотивації персоналу, яка виступає головною рушійною силою впливу на дії персоналу. З цієї позиції далі дамо оцінку діючої системи мотивації персоналу готелю «Україна».

### 2.3. Оцінка діючої системи мотивації персоналу готелю «Україна»

Для забезпечення продуктивної роботи персоналу готелю «Україна» його вище керівництво використовує мотивацію, яка є рушійною силою до досягнення поставлених завдань. Питаннями формування системи мотивації персоналу на досліджуваному готелі займається служба персоналу, яка підготовлює проект системи мотивації та представляє його вищому керівництву. Останнє після детального його вивчення, ознайомлення, визначення відповідності стратегії розвитку готелю «Україна» приймає рішення щодо його повного впровадження або ж окремих лише частин.

Діюча система мотивації готелю «Україна» включає комплекс матеріальних та нематеріальних складових. Відповідно матеріальна мотивація включає заходи грошової форми, а нематеріальна базується на нематеріальній формі винагороди. Проведемо аналіз системи мотивації персоналу готелю «Україна» у розрізі його основних складових.

Для будь-якого працівника першочергово значення набуває матеріальна винагорода. Оскільки вона дає особі ресурси для існування, задоволення

власних потреб. Головною матеріальною винагородою на будь-якому підприємстві є гроші, якими людина має право розпоряджатися у подальшому на власний розсуд. Значення грошей як головного мотивуючого фактору цілком закономірна.

Адже, вони необхідні для виплати комунальних платежів, забезпечення себе та родини у продуктах харчування, подорожах, подарунками та інших потреб. Роль грошей посилюється й значним державним регулюванням, яка визначає мінімальний рівень заробітної плати. Зокрема, з 1 січня 2021 р. встановлений мінімальний розмір заробітної плати у розмірі 6000 грн. Відповідно й готель «Україна» керується встановленими на державному рівні вимогами при нарахуванні заробітної плати.

Якщо взяти до уваги нинішню економічну ситуацію, яка супроводжується девальвацією національної валюти, інфляцією, подорожанням цін на продукти харчування медичне обслуговування та комунальні платежі, можна підійти до висновку, що роль матеріальної винагороди набуває особливої важливості. Без належного розміру заробітної плати персонал не буде відчувати себе захищеним в сучасному середовищі та не зможе сконцентруватися на виконанні обов'язків. Для виплати заробітної плати на готелі «Україна» створений фонд оплати праці, який складається з основної та додаткової частини. До першої входить та частина заробітної плати, яку кожен працівник отримує за виконання своїх обов'язків. Додаткову заробітну плату отримують працівники у вигляді різних бонусів, премій за певні результати роботи, роботу в особливо тяжких умовах чи інші досягнення.

Користуючись даними отриманими з готелю «Україна» за 2018-2020 рр. проведемо аналіз складу та структури фонду оплати праці персоналу. Це дозволить визначити головні елементи матеріальної складової мотивації персоналу. У табл. 2.9 наведемо аналіз складу та структури фонду оплати праці готелю «Україна» за 2018-2020 рр.

Аналіз складу та структури фонду оплати праці готелю «Україна»  
за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -)	
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2018 р.	2019 р.
Фонд заробітної плати всього	934,15	100	969,20	100	808,37	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	749,37	80,22	757,82	78,19	630,69	78,02	(2,2)	(0,17)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	184,78	19,78	211,38	21,81	177,68	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

Як бачимо, фонд заробітної плати готелю «Україна» щорічно змінюється під впливом скорочення кількості працюючих та зростання рівня мінімальної заробітної плати. За 2018-2019 рр. загальний розмір фонду заробітної плати готелю зріс з 934,15 тис. грн. до 969,20 тис. грн. Водночас у 2020 р. фонд заробітної плати зменшився до 808,37 тис. грн., це відбулося на фоні скорочення кількості працюючих з 12 осіб у 2019 р. до 10 осіб на кінець звітнього року.

В структурі фонду заробітної плати переважає фонд основної заробітної плати, на який припадає щорічно 80-78%. При цьому спостерігається зменшення його частки, так у 2020 р. він складав 630,69 тис. грн. або 78,02 %, що на 2,2 % та 0,17 % менше від 2018-2019 рр. відповідно. У свою чергу фонд додаткової заробітної плати у 2020 р. складав 177,68 тис. грн, а у питомій вазі займає 21,98 % та змінюється обернено пропорційно до фонду основної заробітної плати. Відповідно можемо зробити висновок, що розмір заробітної плати працівників готелю «Україна» лише на 22 % залежать від премій та різних бонусів й доплат.

У той час як 78 % розміру заробітної плати персоналу належить до основної заробітної плати та виплачується в незалежності від результатів роботи готелю.

Далі у табл. 2.10 наведемо оцінку ефективності системи оплати праці у готелі «Україна».

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності системи оплати праці у готелі «Україна» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				Абсолютне	%	Абсолютне	%
Кількість працівників, осіб	13	12	10	-3	-23,08	-2	-16,67
Фонд оплати праці, тис. грн.	934,15	969,20	808,37	-125,78	-13,46	-160,83	-16,59
Середньомісячна заробітна плата, грн.	5988,15	6730,56	6736,38	748,23	12,5	5,82	0,09
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн.	3723	4173	5000	1277	34,3	827	19,82
Середній розмір заробітної плати у готельних закладах, грн.	6801	7280	7907	1106	16,26	627	8,61
Дохід від реалізації, тис. грн.	14454,6	15565,2	9976	-4478,6	-30,98	-5589,2	-35,91
Продуктивність праці, тис. грн./особу	321,21	370,6	285,03	-36,18	-11,26	-85,57	-23,09

З наведених даних бачимо, що середньомісячна заробітна плата у готелі «Україна» щорічно зростає. У 2020 р. їх розмір склав 6736,38 грн., що на 748,23 грн. або 12,5 % більше від 2018 р. та на 5,82 грн. або 0,09 % більше за 2019 р. Водночас темпи зростання доволі низькі враховуючи щорічну інфляцію, комунальних платежів, продуктів першої необхідності. Для прикладу, темпи зростання мінімальної заробітної плати у 2020 р. зріс на 34,3 % та 19,82 % порівняно з 2018-2019 рр. відповідно. Також більш вищі темпи має і середній

розмір заробітної плати у готельних закладах, зокрема на 16,26 % порівняно з 2018 р. та на 8,61 % більше за 2019 р.

Для оцінки конкурентоспроможності заробітної плати готелю «Україна» порівнюємо її з іншими підприємствами. Дане порівняння наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Оцінка конкурентоспроможності заробітної плати на готелю «Україна» у 2018-2020 рр.

Згідно наведених даних бачимо, що заробітна плата персоналу готелю «Україна» є вищою від встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати, але є нижчою від середнього розміру заробітної плати у закладах гостинності. Якщо взяти дані статистики по м. Лохвиця, то можна побачити, що середня заробітна плата за 2020 р. у даному місті складає 9584 грн. при тому, що у готелі «Україна» вона знаходиться на рівні 6736,38 грн. З цього слідує, що на даний час рівень заробітної плати у досліджуваному готелі не є конкурентоспроможним. На інших закладах гостинності, а також у м. Лохвиця рівень заробітної плати знаходиться на більш вищому рівні.

Ефективність системи мотивації визначається також крізь аналіз продуктивності праці. У готелі «Україна» протягом аналізованого періоду часу спостерігається зниження продуктивності праці. Так, у 2020 р. продуктивність

праці склала 285,03 тис. грн. / особу, що на 11,26 % та 23,09 % менше від 2018-2019 рр. Це свідчить про те, що діюча система мотивації не сприяє підвищенню продуктивності праці у готелі. При цьому слід розуміти, що у 2020 р. негативний вплив на фінансові результати роботи готелю завдала пандемія коронавірусу, яка призупинила діяльність закладів гостинності.

Відмітимо, що у готелі «Україна» окрім основної заробітної плати працівникам виплачуються різні премії, бонуси, надбавки, виплати тощо. Розглянемо більш детально усі складові матеріальної мотивації у досліджуваному готелі. Іншим різновидом премій та бонусів у готелі «Україна» є оплата понаднормового часу для окремих категорій співробітників. Зокрема, це стосується офіціантів, а також працівників, яким доводиться обслуговувати пізні банкети та інші церемонії.

Також керівництво готелю «Україна» з метою утримання цінних кадрів виплачує щорічний бонус працівникам, які мають стаж роботи у готелі більше 1 року. Таким співробітникам нараховується премія у розмірі 10 % від посадового окладу. За умови стажу роботи більше 3 років розмір премії для працівників складає 12 %, а при наявності стажу в 5 і більше років – 15 %. Як бачимо, премії за стаж роботи у готелі «Україна» є досить диференційовані. Водночас з урахуванням високої плинності кадрів, можемо зробити висновок, що вони значного позитивного впливу не мають. З цієї позиції можемо констатувати, що матеріальна складова мотивації у готелі «Україна» є досить закритою. Працівники не знають заздалегідь, який розмір премії їм передбачається за бездоганне виконання своїх обов'язків.

Іншою складовою системи мотивації персоналу готелю «Україна» є нематеріальна складова, яка базується на нефінансовій винагороді. Проведене дослідження дозволило виявити такі заходи нематеріальної мотивації у досліджуваному готелі, як:

публічна похвала, усна подяка, грамота, фото на дошці пошани;

20 % знижка на проведення весіль, урочистостей, банкетів працівників готелю з стажем більше 1 року;



безоплатне харчування усіх співробітників у готелі «Україна» в робочий час (не більше 3-х разів за 12-ти годинну зміну);

впровадження системи «гнучкого» графіка роботи (тобто працівники мають можливість протягом тижня / місяця самостійно розпоряджатися власним робочим часом, що дає можливість вирішити свої побутові проблеми);

організація корпоративного відпочинку (святкування Нового року, 8 березня, 14 жовтня).

Підводячи підсумки зазначимо, що система мотивації персоналу готелю «Україна» складається з матеріальних та нематеріальних складових. Перші передбачають фінансові витрати товариства, другі здійснюються шляхом використання заходів, які не вимагають залучення значних обсягів грошових коштів. Товариство безумовно витрачає приміром на подарунки, але вони відносять до нематеріальних стимулів. На рис. 2.4 наведемо схематичну структуру існуючої системи мотивації готелю «Україна».



Рис. 2.4. Структура системи мотивації готелю «Україна»

Загалом система мотивації персоналу у готелі «Україна» є досить розгалуженою та включає низку матеріальних та нематеріальних складових. Разом з тим вона має й суттєві недоліки, оскільки вона є не досить прозорою. Так, як співробітники ніколи не знають, який розмір премії вони отримають від бездоганного виконання своїх безпосередніх обов'язків. При нарахування премій існує істотний суб'єктивізм з боку вищого керівництва. До того ж рівень заробітної плати є нижчий, а ніж у інших закладах гостинності. Нематеріальні складові включають велику кількість заходів, які є традиційними для готельних закладів.

Система мотивації розробляється для працівників, тому з метою оцінки рівня задоволеності нею нами проведено опитування персоналу. У опитуванні взяли участь усі 35 працюючих. Бланк анкети опитування представлено у додатку А. Результати відповіді на питання «Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?» наведена на рис. 2.5.

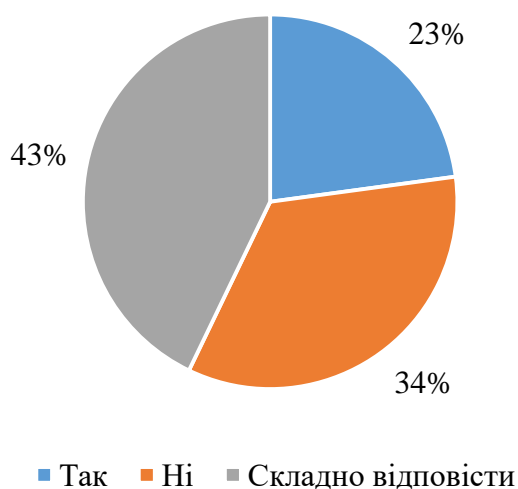


Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?»

Згідно результатів опитування лише 23 % опитаних вважають, що діюча система мотивації здійснює на них відповідний вплив. Тоді як на 34 % опитаних вона не здійснює мотивуючого впливу. Ще 43 % не змогли відповісти

на поставлене питання. Згідно цього можемо констатувати, що система мотивації повністю не справляється з своїм головним завданням.

Результати відповіді на питання «Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу готелю?» наведена на рис. 2.6.

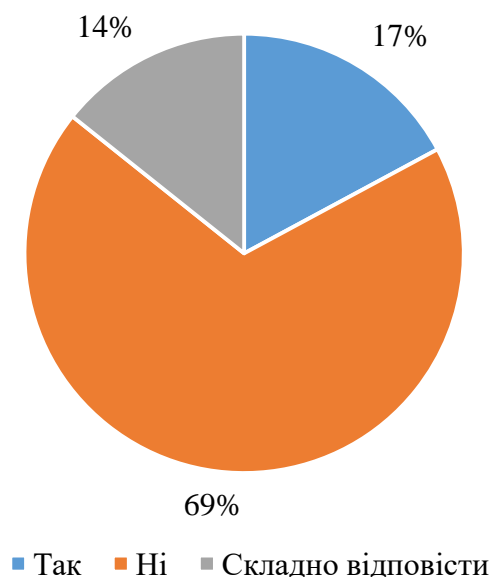


Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу готелю?»

Більшість опитаних, а саме 69 % працівників готелю «Україна» є незадоволеними діючою системою мотивації. Тоді як лише 17 % працівників задоволені (це здебільшого представники верхівки влади) та 14 % не змогли відповісти на поставлене питання. Результати відповіді на питання «Які головні недоліки діючої системи мотивації у готелі?» наведена на рис. 2.7.

З результатів проведеного опитування бачимо, що працівники готелю виділили велику кількість проблем діючої системи мотивації. Майже усі співробітники головною проблемою визнали низький рівень заробітної плати. Також на їх думку вагомими недоліками є нестача корпоративного відпочинку, а також мала кількість премій й відсутність матеріального заохочення щодо досягнення поставлених цілей готелю. Це чотири ключові проблеми, які вимагають вирішення для удосконалення системи мотивації праці.



Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Які головні недоліки діючої системи мотивації у готелі?»\*

\*опитані мали змогу обирати декілька відповідей

Таким чином, у готелі «Україна» діє досить розгалужена система мотивації персоналу, яка включає низку матеріальних та нематеріальних заходів. До матеріальних заходів відносяться: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, надбавка за стаж роботи на підприємстві, бонуси (премії) за відсутність помилок у роботі та скарг з боку клієнтів, а також оплата понаднормового робочого часу (обслуговування різних бенкетів). Серед нематеріальних заходів можна відмітити: фірмові подарунки до свят, колективне відзначення знакових дат (Новий рік, 8 березня), «гнучкий» графік роботи, публічна похвала, усна подяка, грамота, фото на дошці пошани, безоплатне харчування усіх співробітників у готелі «Україна», 20 % знижка на

проведення весіль, урочистостей, банкетів працівників готелю з стажем більше 1 року. Водночас опитування персоналу показало, що працівники не задоволені діючою системою мотивації й вона значного впливу на їх мотивацію не чинить, оскільки розроблена без врахування реальних потреб персоналу. Розмір заробітної плати, що є головним елементом системи мотивації у 2020 р. складала в середньому 6736 грн., що менше, а ніж в аналогічних закладах. Відповідно до отриманих результатів існує реальна потреба щодо удосконалення діючої системи мотивації досліджуваного готелю.

## Висновки за розділом 2

Провівши оцінку мотиваційного середовища у готелі «Україна» доцільно зробити наступні висновки.

1. Дано характеристику готелю «Україна» як суб'єкта господарювання. Готель «Україна» в м. Лохвиця є сучасним готельно-ресторанним комплексом, який зумів завоювати любов та авторитет гостей міста. Досліджуваний готель надає високу якість послуг по тимчасовому розміщенню туристів. Орієнтується готель «Україна» на клієнтів середнього рівня. Найбільше цінують готель «Україна» за вигідне місце розташування, відмінний сервіс та обслуговування. Саме це є головними конкурентними перевагами досліджуваного готелю. Основні ризики діяльності досліджуваного готелю пов'язані з погіршенням економічної ситуації в країні, зниженні платоспроможності основних груп клієнтів та введенням карантину внаслідок поширення пандемії коронавірусу.

2. Проведено аналіз складу та структури персоналу готелю «Україна». Встановлено, що готель «Україна» на даний час укомплектований 10 кваліфікованими кадрами. Протягом 2018-2020 рр. спостерігається скорочення персоналу з 13 осіб до 10 осіб, що пов'язано зі зниженням кількості обслуговуваних клієнтів. У 2020 р. посприяла цьому пандемії коронавірусу, яка найбільше вразила підприємства туристичної індустрії. Переважають у готелі

«Україна» жінки з вищою освітою у віці 25-49 років. Кадровий склад готелю є досить молодим та амбітним. Водночас показники плинності кадрів показали високий рівень звільнених працівників за власним бажанням. Така ситуація свідчить про наявні проблеми у системі управління персоналом та не сприяє досягненню цілей готелю «Україна».

3. Здійснено оцінку діючої системи мотивації персоналу готелю «Україна». Встановлено, що у готелі «Україна» діє досить розгалужена система мотивації персоналу, яка включає низку матеріальних та нематеріальних заходів. Водночас опитування персоналу показало, що працівники не задоволені діючою системою мотивації й вона значного впливу на їх мотивацію не чинить, оскільки розроблена без врахування реальних потреб персоналу. Розмір заробітної плати, що є головним елементом системи мотивації у 2020 р. складала в середньому 6736 грн., що менше, а ніж в аналогічних закладах. Відповідно до отриманих результатів існує реальна потреба щодо удосконалення діючої системи мотивації досліджуваного готелю.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «УКРАЇНА»

### 3.1. Рекомендації по удосконаленню системи мотивації персоналу готелю «Україна»

Нинішня система мотивації персоналу готелю «Україна» є не достатньо ефективною. Оскільки наявний її стан не здійснює відповідний стимулюючий вплив на роботу персоналу: працівники не працюють більш ефективно, самі ж співробітники незадоволені окремими її елементами. Однією з головних проблем цієї ситуації може бути те, що вище керівництво готелю «Україна» та відділ кадрів розробляють систему мотивації без урахування реальних потреб персоналу. Вважаємо, що це велика помилка з боку менеджменту аналізованого готелю. Так, як система мотивації розробляється для персоналу вона повинна орієнтуватися на їх реальні потреби.

З огляду на це система мотивації персоналу готелю «Україна» повинна формуватися виключно на бажаннях працівників та задоволення їх потреб. Самі ж вкладення у систему мотивації варто перестати розглядати як витратну статтю, а відноситися до них – як до інвестицій, які обов'язково окупляться при правильному їх спрямуванню. Тому пропонуємо перебудувати весь механізм управління системою мотивації готелю «Україна». Слід пам'ятати, що основні рекомендації будуть направлені на усунення виявлених у попередньому розділі недоліків та проблем.

Перш за все у готелі «Україна» слід здійснити переформатування системи мотивації. При цьому слід розуміти, що даний процес є довготривалим та відповідальним та безперервним. Система мотивації готелю повинна оновлюватися у відповідності до змін потреб трудового колективу. На рис. 3.1

наведемо пропонований процес проектування системи мотивації персоналу готелю «Україна».

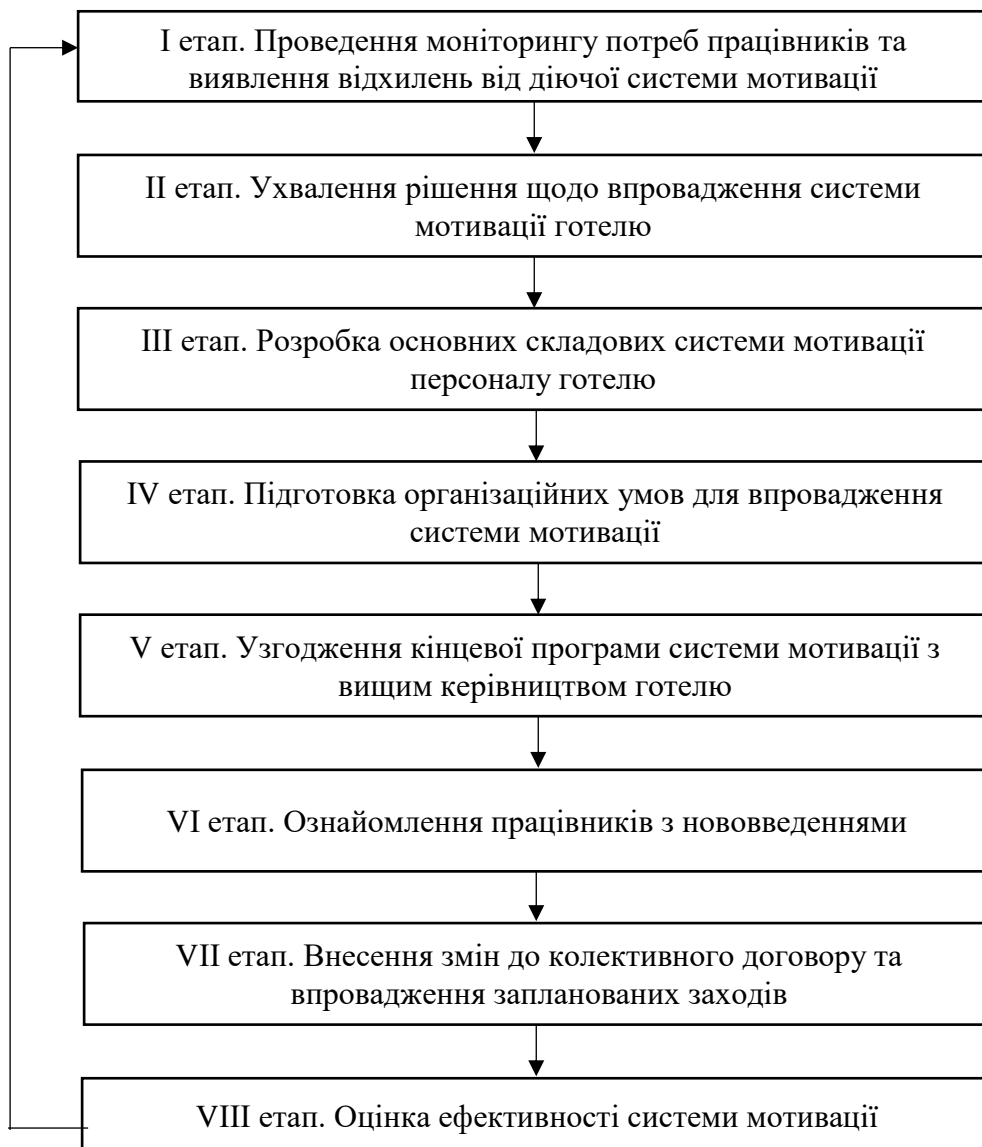


Рис. 3.1. Пропонований процес проектування системи мотивації персоналу готелю «Україна»

Відповідно основою оновлення системи мотивації персоналу готелю «Україна» стане визначення реальних потреб співробітників та їх максимальне урахування. Для цього відділу кадрів досліджуваного готелю слід проводити постійний моніторинг мотиваційного профілю трудового колективу. Це можна здійснювати шляхом анонімного опитування персоналу щодо визначення його реальних потреб, та основних недоліків існуючої системи мотивації. Саме



працівники вкажуть готелю на найбільш демотивуючі фактори у їх роботі, які заважають їх продуктивності. У готелі «Україна» для цього можна застосовувати анкету запропоновані нами у розділі 2. У ході якого нам встановлено, що згідно результатів опитування персоналу готельного закладу основними недоліками існуючої системи мотивації є такі:

низький рівень заробітної плати;

відсутність матеріального заохочення щодо досягнення поставлених цілей готелю;

не вистачає корпоративного відпочинку;

відсутність дій направлених на поліпшення морально-психологічного клімату;

високий рівень суб'єктивізму з боку вищого керівництва при нарахуванні премій;

відсутність колективної мотивації, що негативно впливає на морально-психологічний клімат;

мала кількість премій;

неврахування реальних потреб персоналу.

Як бачимо, існує велика плеяда моментів, які у системі мотивації персоналу готелю «Україна» не задовольняють співробітників та не дозволяють зосередитися на виконанні своїх трудових обов'язків. Особливим недоліком є низький рівень заробітної плати особливо в сучасних економічних умовах, коли ціни на продукти першої необхідності зростають, пандемії коронавірусу розвивається швидкими темпами тощо. У таких умовах працівники готелю «Україна» відчують себе не захищеними та при першій можливості бажають знайти більш краще місце для роботи. Така ситуація є негативною як для самих працівників, так і для результатів роботи готелю.

Оскільки ми прийняли рішення щодо реформатування системи мотивації, тобто її оновленню, вважаємо за доцільне виділити п'ять ключових умов, яким повинна відповідати система мотивації персоналу готелю «Україна» (рис. 3.2).

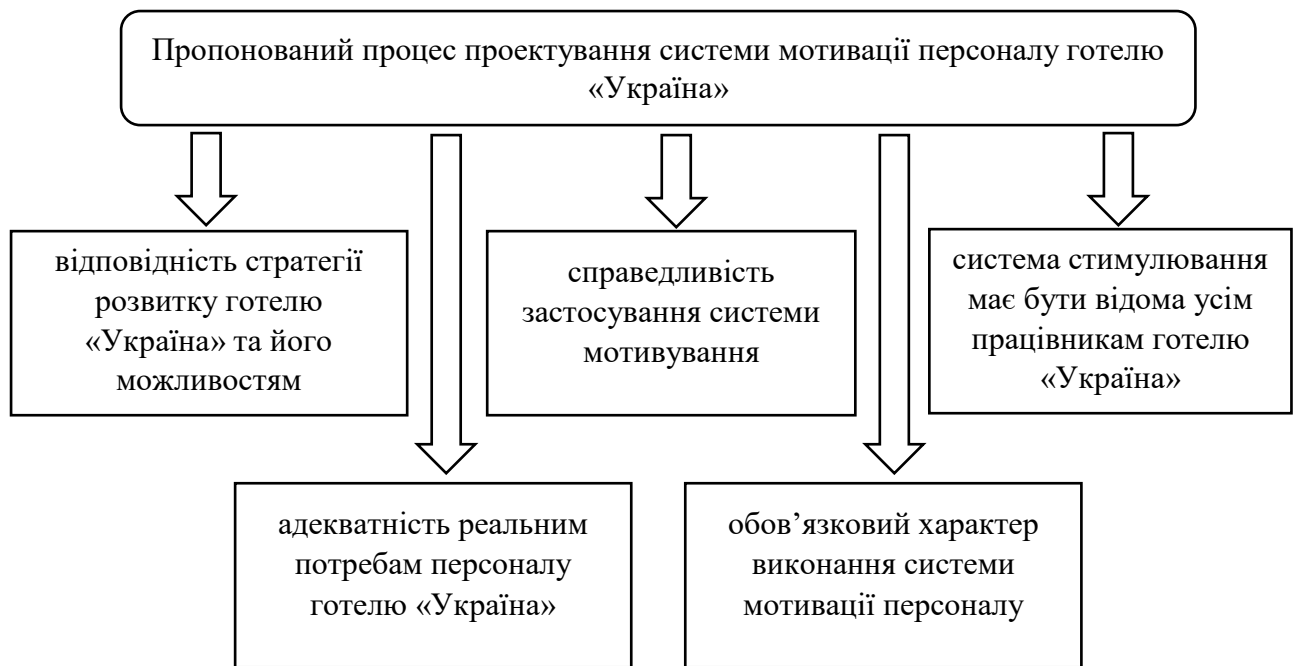


Рис. 3.2. Ключові умови формування ефективної системи мотивації персоналу готелю «Україна»

Обґрунтуємо важливість кожної з умов формування ефективної системи мотивації персоналу готелю «Україна». Ключовою умовою є відповідність системи мотивації стратегії розвитку готелю «Україна» та його фінансовим можливостям. Це означає те, що система мотивації повинна бути спрямована на досягнення визначених цілей розвитку готелю. Приміром, якщо для готелю «Україна» найбільш важливим є відчутність скарг та рекламацій з боку відвідувачів слід прив'язати розмір премії працівника до кількості негативних відгуків. Відповідно при відсутності скарг працівник, який займався їх обслуговування отримає повний розмір премії, у разі наявності негативних відгуків – розмір зменшується. Ефективною системою мотивації є те, яка з одного боку забезпечує повністю потреби персоналу, а з іншої сторони сприяє поліпшенню фінансових результатів готелю через підвищення продуктивності праці. Тому обов'язково слід враховувати реальні можливості готелю «Україна», адже в умовах карантину та панування пандемії коронавірусу одразу забезпечити високий рівень заробітної плати готель просто не має можливості. Виходом з ситуації є прив'язка рівня заробітної плати до фінансових результатів готелю.

Чим більше отримує прибуток готель – тим більший розмір заробітної плати працівників. Такий спосіб мотивації має найбільш стимулюючий характер та викликає зацікавленість персоналу в розвитку готелю.

Друга важлива умова забезпечення ефективної системи мотивації є її адекватність реальним потребам персоналу готелю «Україна». Це саме те, чого не вистачає наявній системі мотивації. Іншими словами ця умова проголошує те, що всі мотивуючі заходи повинні бути направлені на задоволення потреб персоналу. Якщо працівникам не вистачає матеріальної винагороди слід розробляти відповідні механізми направлені на підвищення цього компонента. Якщо ж персонал бажає більше проводити часу колективом слід різними способами задовольняти це у благо готелю та всього трудового колективу. При прийому нових працівників на готелі «Україна» слід будувати їх мотиваційний профіль, щоб підбирати персонал по потребам схожий на той, який працює зараз.

Окрім того слід не просто сформувати систему мотивацію, яка б задовольняла усі сторони, але й забезпечити її справедливий характер. Тобто для працівників, які виконали один об'єм роботи повинна бути однакова винагорода. Якщо при нарахування премій та інших заходів буде враховуватися суб'єктивізм вищого керівництва така система мотивації приречена на провал. Жодна винагорода, чи то матеріальна, чи нематеріальна не повинна застосовувати до працівників без відповідних основ. Найкращим способом уникнення цього є внесення у Колективний договір або положення «Про стимулювання персоналу» основні критерії, за якими персонал може претендувати на застосування до нього матеріального чи нематеріального стимулювання.

Іншою умовою ефективності системи мотивації на готелі «Україна» є забезпечення обов'язкової винагороди при досягненні визначених умов. Тобто за умови виконання встановлених раніше умов стимулювання кожен працівник повинен бути відповідним чином винагороджений. Хоч одна відмова від застосування мотивації за досягнення відповідних умов на це призведе до дестабілізації ситуації в трудовому колективі та недовіри як до вищого керівництва, так і загалом до системи мотивації.

Останньою умовою забезпечення ефективності системи мотивації у готелі «Україна» є ознайомлення з нею усього трудового колективу. Кожен співробітник повинен чітко знати за що буде винагороджений, а за що покараний. У такому разі у них не виникатиме зайвих питань, коли його колеги винагороджують, а його ні. Кожен співробітник готелю «Україна» чітко знатиме чого потрібно досягнути у роботі, щоб отримати матеріальну чи нематеріальну винагороду.

Оновлена система мотивації персоналу готелю «Україна» повинна відповідати зазначеним ключовим умовам її ефективності. Це стане гарантією її успішного використання з метою задоволення потреб персоналу та максимізації фінансових результатів готелю. Відповідно до цього на рис. 3.3 наведемо етапи мотивації персоналу, яких слід дотримуватися вищому менеджменту готелю «Україна».

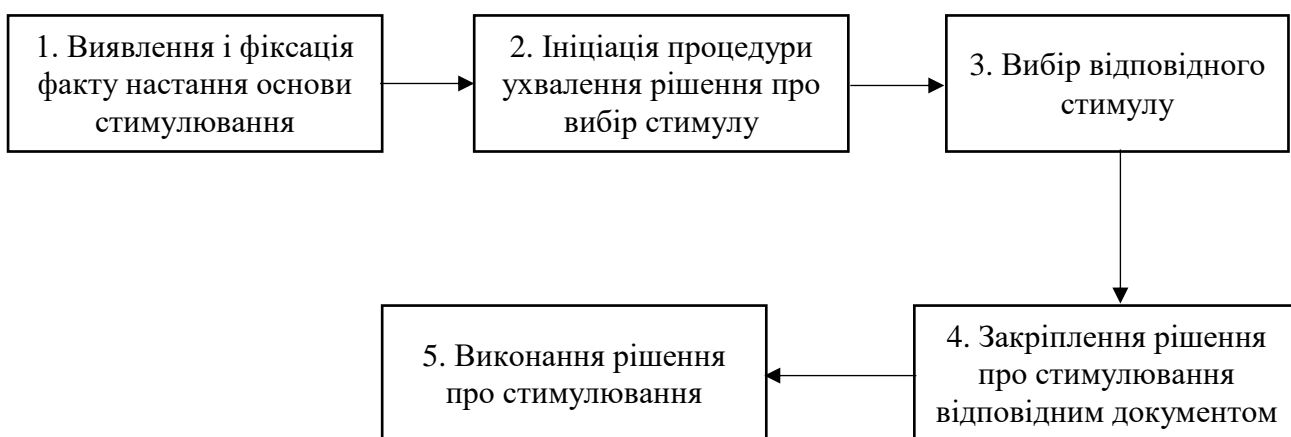


Рис. 3.3. Етапи мотивації персоналу, яких слід дотримуватися вищому менеджменту готелю «Україна»

Розглянемо на конкретному прикладі механізм застосування зазначених етапів при мотивації персоналу. Спочатку відповідальними особами, а саме їх керівниками структурних підрозділів, виявляються та фіксуються факт виконання умови, за якої до працівника будуть застосовані заходи стимулювання. Приміром, адміністратором готелю виявлено, що у книзі скарг

та подяк на одну з покоївок отримано 50 % усіх позитивних відгуків та відсутні будь-які скарги на роботу.

Далі він відповідним чином фіксує даний факт та звітує заступнику директора про цю подію з уточненням усієї інформації. На підставі цієї інформації заступник директора обирає відповідний стимул щодо нагородження покоївки. Для цього приймається рішення щодо нарахування покоївці премії у розмірі 20 % від її тарифної ставки.

Закріплюється дане рішення розпорядливим документом заступника директора про преміювання працівника, яке затверджується директором та передається в бухгалтерію. Відповідно до нього бухгалтерія виконує це розпорядження та нараховує відповідному працівнику премія.

Важливо також довести до покоївки з якої причини їй нарахована премія та відзначити усною похвалою перед трудовим колективом. Це забезпечить відкритість системи мотивації до всього трудового колективу. Кожен працівник знатиме, що система мотивації справедлива і всі мають можливість отримати справедливу 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.

Симбіоз цих двох методів повинен сформулювати належну систему мотивації працівників. Зокрема, серед матеріальних стимулів слід впровадити у готелі «Україна» такі:

- щорічна індексація заробітної плати;

- впровадження прогресивної системи оплати праці залежною від досягнення співробітника;

- виплата премій за перевищення нормативів виконуваних завдань;

- виплата винагороди згідно оцінки виконання та знань працівниками стандартів обслуговування;

- забезпечення участі персоналу в розподілі прибутку.

Матеріальне стимулювання повинне створити належну мотивацію працівників до високоефективної роботи та підвищити зацікавленість їх у досягненні планових завдань.

Нематеріальна мотивація покликана створити позитивний мікроклімат в трудовому колективі. Їх використання у готелі дозволить підвищити згуртованість працівників, покращить відносини між ними, об'єднає усіх над досягненням єдиних цілей тощо.

В якості основних нематеріальних методів, на які слід звернути увагу вищому керівництву готелю, слід віднести:

безпосереднє інформування працівників про поставлені завдання від керівників;

запровадження звання «Кращий працівник місяця» (кращий офіціант, краща покоївка, кращий кухар тощо);

обладнання спеціальної кімнати для відпочинку працівників;

залучення працівників до процесу управління, колективне прийняття управлінських рішень тощо.

Саме на основі комплексу матеріальних та нематеріальних складових буде сформована оновлена система мотивації готелю «Україна». Її формування приділимо увагу в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Таким чином, з метою удосконалення системи мотивації персоналу готелю «Україна» запропоновано здійснити її оновлення. Передусім при її формуванні слід звертати увагу на реальні потреби персоналу та максимально враховувати їх при мотивації працівників до досягнення поставлених цілей. Для цього рекомендовано проводити анкетування на предмет визначення основних мотивуючих та демотивуючих факторів впливу на працівників. Їх результати стали основою для розробки системи мотивації. Також нами запропоновано 5 ключових умов, яким слід дотримуватися вищому керівництву готелю «Україна» при мотивації персоналу, а саме: обов'язковий характер виконання системи мотивації персоналу, адекватність реальним потребам персоналу готелю «Україна», система стимулювання має бути відома усім

працівникам готелю «Україна», справедливість застосування системи мотивування, відповідність стратегії розвитку готелю «Україна» та його можливостям. Їх урахування сприятиме забезпечення ефективності системи мотивації, яка базуватиметься на реальних потребах та мотивах персоналу. Далі у відповідності до запропонованих рекомендацій сформулюємо оновлену програму мотивації персоналу готелю «Україна».

### 3.2. Формування оновленої програми мотивації персоналу готелю «Україна»

Оскільки існуюча система мотивації не забезпечує потрібного результату виникла необхідність її зміни. Виходячи з того, що основним мотивом для співробітників готелю «Україна» є грошова винагорода. Основні зміни стосуватимуться саме цього компонента системи мотивації. Матеріальна складова стосується перш за все грошової винагороди у вигляді основної та додаткової заробітної плати.

Що стосується основної заробітної плати, то перш за все для забезпечення її конкурентоспроможності окрім щорічного зростання у відповідності до підвищення у урахуванням мінімального розміру встановленого державою на законодавчому рівні, слід її індексувати у відповідності до рівня інфляції. Адже, високі темпи інфляції часто просто з'їдають лівову частину заробітної плати працівників готелю «Україна». Тому в колективному договорі даного готелю запропонуємо задокументувати пункт щодо обов'язкової щорічної її індексації. Відповідно на розмір інфляції буде підвищена заробітна плата усім працівникам. Вона може виплачуватися як щомісячно, так і вкінці року у вигляді додаткової грошової виплати. Так, згідно прогнозів рівень інфляції у 2021 р. складе 7 %, а протягом 2022-2023 рр. становитиме у розмірі 5 %. З огляду на зазначене фонд оплати праці працівників повинен бути підвищений наданий відсоток інфляції. Це забезпечить поліпшення матеріального становища персоналу.

Інші зміни щодо матеріальної складової системи мотивації персоналу готелю «Україна» стосуватимуться у першу чергу додаткової заробітної плати. При цьому керуємося тим, що вона повинна мати стимулюючий характер, тобто розмір додаткових винагород повинен знаходитися у прямій залежності від результатів роботи всього готелю: зі збільшенням доходів та прибутків готелю – зростає й розмір винагороди співробітників. Таке співвідношення робить значний мотивуючий вплив на роботу працівників усіх галузей народного господарства, у тому числі й в закладах готельно-ресторанного бізнесу. Дотримання його є основою забезпечення ефективної роботи трудового колективу.

Головний наший запропонований захід направлений на активну участь персоналу в розподілі прибутку готелю «Україна». Такий метод мотивації широко використовується іноземними компаніями, який слід використати й у даному готелі.

За використання цього способу мотивації у працівників формується відчуття причетності до успіху готелю, посилюється зацікавленість в досягненні кінцевого результату тощо. Виплати з розподілу прибутку працівникам готелю «Україна» доречно здійснювати вкінці року уже за остаточними фінансовими результатами. У такому вигляді дана заробітна плата буде у вигляді додаткової 13-ї заробітної плати працівників. Кожен співробітник обов'язково оцінить таку додаткову винагороду перед Новим роком. У разі отримання значних прибутків готелю кожен з співробітників отримає суттєвий розмір додаткової заробітної плати. Найголовніше, що участь персоналу у розподілі прибутку викликає їх безпосередню зацікавленість у забезпеченні високих кінцевих результатів роботи готелю «Україна».

Для впровадження програми участі працівників готелю «Україна» у розподілі прибутку радимо скористатися системою Скенлона, яка ґрунтується на виплаті працівникам додаткових премій завдяки досягненні економії коштів на оплаті праці. Впроваджувати систему Скенлон на готелю «Україна» потрібно у 5 етапів.



Спочатку необхідно розрахувати частку фонду заробітної плати у вартості отриманого чистого доходу в базовому за формулою:

$$K_{ЗПб} = \frac{\text{ФОП}_{\text{баз}}}{\text{ОРП}_{\text{баз}}} \quad (3.1)$$

де  $K_{ЗПб}$  – частка фонду заробітної плати у чистому доходу готелю в базовому періоді;

$\text{ФОП}_{\text{баз}}$  – фонд оплати праці в базовому періоді;

$\text{ОРП}_{\text{баз}}$  – обсяг чистого доходу в базовому періоді.

За базовий рік необхідно брати дані фінансової звітності за попередній рік. Тобто у 2021 р. розрахунки базового року проводитимуться за 2020 р.

На наступному етапі важливо провести такі ж самі розрахунки лише уже за поточний період, тобто 2021 р. Користуватися для цього можна формулою 3.1 лише дані іншого року брати.

На третьому етапі визначається уже безпосередньо розмір економії коштів на оплату праці за формулою:

$$E_{\text{фоп}} = \text{ОРП}_{\text{факт}} \times K_{ЗПб} - \text{ФОП}_{\text{факт}} \quad (3.2)$$

де  $E_{\text{фоп}}$  – економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базовим.

Важливо відмітити, що економія коштів на оплату праці розраховується лише за умови, що частка ФОП у обсязі чистого доходу в поточному році менша від частки в базовому періоді. Після проведеного розрахунку 25 % отриманої від економії працівниками залишається у власника готелю «Україна», а інші 75 % призначаються для розподілу між співробітниками. При цьому із суми призначеної працівникам 20 % спрямовується до резервного фонду, а інші будуть розподілені між працівниками досліджуваного готелю.

Завдяки прийняттю рішення щодо участі працівників готелю «Україна» у розподілу прибутків значно підвищиться їх націленість на досягнення поставлених цілей. Адже, вони будуть намагатися якомога краще обслужити клієнтів готелю «Україна», щоб вони й наступний раз скористалися послугами цього закладу. Адже, від розміру доходу досліджуваного готелю буде залежати у подальшому грошова виплата працівників.

Найбільш важливою перевагою участі персоналу готелю «Україна» у розподілі прибутку полягає у тому, що заклад виплачуватиме додаткову заробітну плату лише в разі зростання доходів та прибутків. Відповідно готель у будь-якому випадку буде у виграші.

Іншим важливим заходом преміювання працівників готелю «Україна» є виплата з урахування індивідуального оцінювання співробітника. Для цього пропонується проводити щомісячне тестування персоналу за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів». Оскільки діяльність працівників готельно-ресторанного бізнесу є досить регламентована і дотримання різних стандартів значно впливає на рівень якості обслуговування клієнтів. Оцінка тестування працівників готелю «Україна» за «знання стандартів» може бути така:

незадовільно – 69% правильних відповідей або менше;

задовільно – від 70% до 79% правильних відповідей;

добре – від 80% до 89% правильних відповідей

відмінно – від 90% до 100% правильних відповідей.

Відповідно до рекомендацій Л. Л. Калініченко, Ю. Старигіна у готельних закладах «працівникам, які при тестуванні набрали від 70% до 79% правильних відповідей, премію не нараховувати. Якщо в період тестування працівник був відсутній на робочому місці з поважної причини (відпустка, лікарняний), то за ним одноразово «зберігається» оцінка за знання стандартів за минулий місяць. У разі низької кількості балів з тестування будь-який співробітник компанії отримує право на повторне складання тесту. Це право може бути використано тільки один раз, у період одного місяця, і тільки в той самий день, коли

тестування здавалося вперше. На перездачу допускаються тільки ті співробітники, які перший раз здали тестування нижче за 79% включно». При цьому бал, отриманий на перездачі, вважатиметься фінальним, незалежно від того, вищий він або нижчий за початковий результат.

Для оцінки персоналу за показником «дотримання стандартів» слід використовувати «таємного гостя», який оцінюватиме якість обслуговування його працівниками та дотримання при цьому стандартів. Оцінку за «дотримання стандартів» співробітник отримує в межах свого підрозділу, якщо підрозділ не перевірявся за допомогою «таємного гостя», співробітник отримує оцінку «середню по готелю». Оцінка може бути така:

незадовільно – позитивні оцінки 70% пунктів анкети «таємного гостя» або менше;

задовільно – позитивно відзначені від 71% до 80% пунктів анкети;

добре – позитивно відзначені від 81% до 90% пунктів анкети;

відмінно – позитивно відзначені більше ніж 91% пункт анкети.

Відповідно розмір премії працівників залежатиме від кількості набраних балів. Таку оцінку у готелі «Україна» слід проводити щомісячно, а загальний бал визначатиметься як арифметична сума оцінок за такими показниками як «за знання стандартів» і «за виконання стандартів». У табл. 3.1 наведемо пропонувану шкалу преміювання працівників готелю «Україна» «за знання стандартів» і «за виконання стандартів».

Таблиця 3.1

Пропонована шкала преміювання працівників готелю «Україна» «за знання стандартів» і «за виконання стандартів»

Сума балів		Додаткова щомісячна премія
Від	До	
>119 %		Штраф – 5 % від з/п
120 %	159 %	0 % від з/п
160 %	169 %	5 % від з/п
170 %	179 %	10 % від з/п
180 %	200 %	15 % від з/п

Додамо, що розмір додаткової щомісячної премії визначається за наведеною вище таблицею. Якщо за «знання стандартів» або за «дотримання стандартів» у співробітника оцінка незадовільно, тобто набрано менше ніж 80%, то, незалежно від інших оцінок, співробітник не отримує премії. Якщо є зауваження щодо основної роботи співробітника – оцінка обнуляється. Наприклад, якщо в готелі «Україна» працює 2 працівники, середня заробітна плата за місяць становить 6000 грн. Припустимо, що працівники в середньому за місяць набрали 175 %, це означає що готель «Україна» має нарахувати по 10% кожному працівникові. Відповідно 10% від середнього розміру заробітної плати складе 600 грн/чол. Це значить, що в середньому готель «Україна» витратить 1200 грн/місяць для виплати мотивації адміністраторам. Це наведений умовний приклад нарахування додаткової заробітної плати за пропонованою системою мотивації. Розмір премії може змінюватися завдяки щомісячним різноманітним показникам.

Відповідно впровадження у готелі «Україна» такої системи преміювання забезпечить більш якісне обслуговування клієнтів закладу, а також стимулюватиме їх до знання стандартів готельного обслуговування та їх дотримання. Такі заходи стимулюватимуть персонал до більш якісного виконання своїх обов'язків.

Також цікавою є пропозиція щодо виплати бонусів за яскраві та корисні для готелю «Україна» ідеї висловлені співробітниками, які зможуть поліпшити сервіс, привернути увагу клієнтів, покращити окремі бізнес-процеси закладу. Такі бонуси сприяють розвитку креативного мислення, яке сьогодні високо цінується та допомагає готельним закладам привертати до себе увагу. Інновації сьогодні є головним драйвером розвитку усіх суб'єктів господарювання. Тому з метою їх заохочення слід запропонувати спеціальну винагороду за такі ідеї.

Зазначені вище заходи стосуватимуться матеріальної частини мотивації персоналу. Вони можуть видозмінюватися в залежності від потреб персоналу та ефективності нововведень. Точну оцінку ефективності пропонованих заходів можна дати бути лише після першого року їх використання. Відділ кадрів

повинен постійно стежити за рівнем продуктивності праці персоналу та їх задоволеністю.

Іншою не менш важливою складовою системи мотивації персоналу готелю «Україна» є нематеріальні заходи, тобто ті, які не стосуються безпосередньої грошової винагороди. На нашу думку, до основних нематеріальних заходів, які слід використовувати у готелі «Україна» слід віднести:

колективне привітання з днем народження працівника, народженням дитини чи іншої важливої події у його житті (з врученням подарунку);

організація корпоративних свят (пікніки на природі, святкування Нового року, Пасхи, 8 березня, завершеного успішно організованого важливого бенкету, досягнення планових показників тощо);

використання тимблдингу, що дозволить об'єднати працівників та поліпшити соціально-психологічний клімат (організація спільної екскурсії, гра у боулінг, спільний перегляд мотивуючого фільму, футбольного матчу).

розміщення на веб-сторінці готелю «Україна» фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень;

обладнання спеціального кабінету в закладі для відпочинку працівників з масажним стільцем.

Досить цікавим є остання пропозиція щодо обладнання спеціального кабінету в закладі для відпочинку працівників з масажним стільцем. Доцільним було б для готелю «Україна» придбати автоматичне масажне крісло Casada Smart V, яке буде розміщене в одній з вільних кімнат будівлі. Співробітники зможуть під час перерви або особливої напруженості скористатися ним та відпочити. Адже, робота працівників готельної індустрії передбачає роботу в досить складних емоційних умовах. Тому надання змоги їм отримати в потрібний час відпочинку полегшить їм роботу та підвищить задоволеність працею.

На основі комплексу рекомендованих заходів у табл. 3.2 систематизуємо їх у відповідності до пропонованих заходів щодо оновлення системи мотивації.

Таблиця 3.2

## Рекомендовані заходи щодо оновлення системи мотивації персоналу

№	Захід	Особливості	Можливий результат
Матеріальні заходи			
1	Індексація заробітної плати	Щомісячне підвищення заробітної плати у відповідності до рівня інфляції	Покращує матеріальну забезпеченість персоналу та викликає довіру з боку персоналу
2	Забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку	Частина прибутку буде розподілена між трудовим колективом готелю	Підвищує продуктивність роботи, націленість працівників до досягнення поставлених цілей
3	Виплата бонусів за корисні для готелю «Україна» ідеї висловлені співробітниками	Дозволяє впровадити інноваційні ідеї, які покращать його роботу	Стимулює креативне мислення, поява ідей щодо підвищення ефективності готелю
4	Премії за індивідуальним оцінюванням співробітника за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів»	Оцінка персоналу за допомогою тестування та залученням «таємного гостя», по результатам яких буде нарахована відповідна кількість балів	Суттєво підвищує відповідальність працівників та якість їх роботи
Нематеріальні заходи			
5	Обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників	Надання можливості співробітникам відпочити за умови емоційного виснаження чи напруженої роботи	Підвищує рівень лояльності співробітників до готелю, задоволеність умовами праці
6	Колективне привітання працівника з важливою подією у його житті	Вручення подарунків та спільне вітання з нагоди дня народження, поповнення у сім'ї, весіллям	Поліпшення морально-психологічного клімату, відчуття поваги
7	Організація корпоративних свят	Спільне святкування свята рахунок готелю	Згуртування трудового колективу, покращення взаємовідносин між працівниками, підвищення продуктивності праці
8	Використання тимблдингу (спільна екскурсія, гра у боулінг, перегляд фільму, футбольного матчу)	Спільний відпочинок трудового колективу готелю «Україна»	
9	Розміщення на веб-сторінці готелю «Україна» фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень	Щомісячно кращих працівників відділів буде відзначено як на колективних зборах, так і на веб-сторінці з фото	Підвищення лояльності працівників до готелю. Відчуття гідності та цінності працівником

Вважаємо, що комплекс зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу, рівня задоволеності їх працею, поліпшення

матеріального становища працівників, що позитивно відобразиться на зростанні чистого прибутку готелю «Україна». При цьому важливо, щоб система мотивації персоналу перебувала під постійним переглядом та удосконаленням у відповідності до змін потреб працівників. Також необхідно проводити постійну оцінку ефективності впроваджуваних заходів та у разі необхідності їх коригувати.

Таким чином, запропонована оновлена система мотивації персоналу готелю «Україна» включатиме комплекс заходів матеріального та нематеріального стимулювання. З урахуванням потреб персоналом до матеріальних заходів нами включено: проведення індексації заробітної плати, забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку, виплаті бонусів за корисні для готелю «Україна» ідеї висловлені співробітниками, а також впровадження премій за індивідуальним оцінюванням співробітника за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів». До заходів нематеріального стимулювання нами рекомендовано включити у систему мотивації персоналу готелю «Україна» такі: обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників, колективне привітання працівника з важливою подією у його житті, організація корпоративних свят, використання тимбілдингу (спільна екскурсія, гра у боулінг, перегляд фільму, футбольного матчу), а також розміщення на веб-сторінці готелю «Україна» фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень. Вважаємо, що комплекс зазначених заходів стане важливим доповненням до існуючої системи мотивації.

### Висновки за розділом 3

Запропонувавши шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу в готелі «Україна» доцільно зробити наступні висновки.

1. Розроблено рекомендації по удосконаленню системи мотивації персоналу готелю «Україна». З метою удосконалення системи мотивації персоналу готелю «Україна» запропоновано здійснити її оновлення. Передусім

при її формуванні слід звертати увагу на реальні потреби персоналу та максимально враховувати їх при мотивації працівників до досягнення поставлених цілей. Для цього рекомендовано проводити анкетування на предмет визначення основних мотивуючих та демотивуючих факторів впливу на працівників. Їх результати стали основою для розробки системи мотивації. Також нами запропоновано 5 ключових умов, яким слід дотримуватися вищому керівництву готелю «Україна» при мотивації персоналу, а саме: обов'язковий характер виконання системи мотивації персоналу, адекватність реальним потребам персоналу готелю «Україна», система стимулювання має бути відома усім працівникам готелю «Україна», справедливість застосування системи мотивування, відповідність стратегії розвитку готелю «Україна» та його можливостям. Їх урахування сприятиме забезпечення ефективності системи мотивації, яка базуватиметься на реальних потребах та мотивах персоналу.

2. Сформовано оновлену програму мотивації персоналу готелю «Україна». Запропонована оновлена система мотивації персоналу готелю «Україна» включатиме комплекс заходів матеріального та нематеріального стимулювання. З урахуванням потреб персоналом до матеріальних заходів нами включено: проведення індексації заробітної плати, забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку, виплаті бонусів за корисні для готелю «Україна» ідеї висловлені співробітниками, а також впровадження премій за індивідуальним оцінюванням співробітника за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів». До заходів нематеріального стимулювання нами рекомендовано включити у систему мотивації персоналу готелю «Україна» такі: обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників, колективне привітання працівника з важливою подією у його житті, організація корпоративних свят, використання тимблдингу (спільна екскурсія, гра у боулінг, перегляд фільму, футбольного матчу), а також розміщення на веб-сторінці готелю «Україна» фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень. Вважаємо, що комплекс зазначених заходів стане важливим доповненням до існуючої системи мотивації.



## ВИСНОВКИ

На основі результатів проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення мотивації персоналу. З'ясовано, що основою забезпечення продуктивної роботи персоналу є мотивація. Вона включає у себе сукупність різноманітних заходів що спонукає персонал до виконання поставлених завдань, отримання якнайкращих результатів, праці з ентузіазмом та натхненням. У кінцевому рахунку мотивація забезпечує персоналу задоволення їх основних потреб, а підприємству зростання прибутків.

2. Надано характеристику методам мотивації персоналу. Встановлено, що сьогодні існує великий арсенал методів мотивації персоналу. Традиційно усі методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Перші базуються на фінансовій винагороді та передбачають виплату заробітної плати, різноманітних премій, можливості участь у розподілі прибутку, додаткових виплат тощо. Нематеріальна мотивація включає такі методи як публічна похвала, вручення грамот, відзначення найкращих працівників, організація програм тимблдіingu, вираження поваги до працюючих з боку вищого керівництва, відшкодування транспортних витрат, страхування, безкоштовне харчування тощо.

3. Розглянуто особливості мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму. Для успішної роботи співробітникам потрібна особиста зацікавленість в результаті: мотивація, яка буде їх постійно спрямовувати і підтримувати. Вдала система заохочень – ефективний інструмент для управління персоналом і збільшення доходу. Вона повинна бути реально досяжною, збалансованою і дійсно зацікавлювати. Підходити до розробки системи мотивації для готелю потрібно комплексно з урахуванням конкретних проблем і всіх чинників – від прибутковості до особистих цілей співробітників. Тільки так можна задовольнити потреби персоналу, і отримати натомість якість обслуговування, швидкість роботи і продуктивність.

4. Дано характеристику готелю «Україна» як суб'єкта господарювання. Готель «Україна» в м. Лохвиця є сучасним готельно-ресторанним комплексом, який зумів завоювати любов та авторитет гостей міста. Досліджуваний готель надає високу якість послуг по тимчасовому розміщенню туристів. Орієнтується готель «Україна» на клієнтів середнього рівня. Найбільше цінують готель «Україна» за вигідне місце розташування, відмінний сервіс та обслуговування. Саме це є головними конкурентними перевагами досліджуваного готелю. Основні ризики діяльності досліджуваного готелю пов'язані з погіршенням економічної ситуації в країні, зниженні платоспроможності основних груп клієнтів та введенням карантину внаслідок поширення пандемії коронавірусу.

5. Проведено аналіз складу та структури персоналу готелю «Україна». Встановлено, що готель «Україна» на даний час укомплектований 10 кваліфікованими кадрами. Протягом 2018-2020 рр. спостерігається скорочення персоналу з 13 осіб до 10 осіб, що пов'язано зі зниженням кількості обслуговуваних клієнтів. У 2020 р. посприяла цьому пандемії коронавірусу, яка найбільше вразила підприємства туристичної індустрії. Переважають у готелі «Україна» жінки з вищою освітою у віці 25-49 років. Кадровий склад готелю є досить молодим та амбітним. Водночас показники плинності кадрів показали високий рівень звільнених працівників за власним бажанням.

6. Здійснено оцінку діючої системи мотивації персоналу готелю «Україна». Встановлено, що у готелі «Україна» діє досить розгалужена система мотивації персоналу, яка включає низку матеріальних та нематеріальних заходів. Водночас опитування персоналу показало, що працівники не задоволені діючою системою мотивації й вона значного впливу на їх мотивацію не чинить, оскільки розроблена без врахування реальних потреб персоналу. Розмір заробітної плати, що є головним елементом системи мотивації у 2020 р. складала в середньому 6736 грн., що менше, а ніж в аналогічних закладах. Відповідно до отриманих результатів існує реальна потреба щодо удосконалення діючої системи мотивації досліджуваного готелю.

7. Розроблено рекомендації по удосконаленню системи мотивації персоналу готелю «Україна». З метою удосконалення системи мотивації персоналу готелю «Україна» запропоновано здійснити її оновлення. Передусім при її формуванні слід звертати увагу на реальні потреби персоналу та максимально враховувати їх при мотивації працівників до досягнення поставлених цілей. Для цього рекомендовано проводити анкетування на предмет визначення основних мотивуючих та демотивуючих факторів впливу на працівників. Їх результати стали основою для розробки системи мотивації. Також нами запропоновано 5 ключових умов, яким слід дотримуватися вищому керівництву готелю «Україна» при мотивації персоналу, а саме: обов'язковий характер виконання системи мотивації персоналу, адекватність реальним потребам персоналу готелю «Україна», система стимулювання має бути відома усім працівникам готелю «Україна», справедливість застосування системи мотивування, відповідність стратегії розвитку готелю «Україна» та його можливостям.

8. Сформовано оновлену програму мотивації персоналу готелю «Україна». Запропонована оновлена система мотивації персоналу готелю «Україна» включатиме комплекс заходів матеріального та нематеріального стимулювання. З урахуванням потреб персоналом до матеріальних заходів нами включено: проведення індексації заробітної плати, забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку, виплаті бонусів за корисні для готелю «Україна» ідеї висловлені співробітниками, а також впровадження премій за індивідуальним оцінюванням співробітника за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів». До заходів нематеріального стимулювання нами рекомендовано включити у систему мотивації персоналу готелю «Україна» такі: обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників, колективне привітання працівника з важливою подією у його житті, організація корпоративних свят, використання тимблдингу (спільна екскурсія, гра у боулінг, перегляд фільму, футбольного матчу), а також розміщення на веб-сторінці готелю «Україна» фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення : 10.04.2021).
2. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення : 10.04.2021).
3. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення : 10.04.2021).
4. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року № 695 / Кабінет міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF> (дата звернення : 11.04.2021).
5. Про індексацію грошових доходів населення: Закон України від 03 липня 1991 року № 1283-XII / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-12/para66> (дата звернення : 11.04.2021).
6. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення : 11.04.2021).
7. Про туризм: Закон України станом на 15 січня 2015 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. Київ : Парлам. вид-во, 2015. 96 с.
8. Бакало Н. В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії. Н.В. Бакало. Business processes in tourism : coll. monograph = Бізнес-процеси у туризмі: кол. моногр. Roznan: Wydawnictwo Naukowe, 2019. P. 95-102.

9. Бакало Н. В. Система мотивації та демотивації персоналу на сучасних вітчизняних підприємствах. Н. В. Бакало, Я. А. Поліновський, М. Ю. Кошман. Економічний форум. 2015. № 4 С. 221-225.
10. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. В. В. Бала, А. Г. Мацак. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 3 (3). С. 46-50.
11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури. 2011. С. 391-417.
12. Бігдан М. Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. М. Г. Бігдан, Ю. Ю. Карлик. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2 (8). С. 43-49.
13. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 260 с.
14. Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. А. В. Василик, А. Ю. Ращенко, А. П. Данилицька. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2017. № 2. С. 226-235.
15. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. Бюлетень. 2013 № 5. С. 36-70.
16. Гарвардська школа бізнесу. URL : [https://www.unipage.net/ru/harvard\\_business\\_school](https://www.unipage.net/ru/harvard_business_school). (дата звернення : 20.04.2021).
17. Гарват О. А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. О. А. Гарват. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 6. Т. 2. С. 66-74.
18. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
19. Готелі Лохвиці. URL : <https://www.google.com/search?> (дата звернення : 10.05.2021).

20. Готель Україна. URL : <https://ukraina.in.ua/> (дата звернення : 10.05.2021)
21. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 5.05.2021)
22. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Г. В. Долга. Інтелект XXI. 2018. № 2. С. 71-75.
23. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. І. М. Долішній, А. В. Колодійчук. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216.
24. 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 : 15.04.2021)
25. Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. І.Ю. Зудова, А.В. Котелевська. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341-344.
26. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2010. № 3. С. 21-23.
27. 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.
28. Калініченко Л. Л. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. Л. Л. Калініченко, Ю. Старигіна. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 948-951.
29. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ : ПІК ДСЗУ, 2017. 155 с.
30. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. Б. А. Карпінський. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 116-117.

31. Колот А. М., Цимбалюк О. С. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
33. Крайнюк Л. М. Особливості мотивації праці на ресторанних підприємствах м. Харкова. Л. М. Крайнюк, І. Л. Полчанінова, О. В. Шишлакова. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 68-73.
34. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник. Затверджено МОН. К. : Знання, 2012. 343 с.
35. Кузьмін О. Є. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. О. Є. Кузьмін. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347-352.
36. Куліпанов К. А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2009. 138 с.
37. Леонтьєва І. Ефективні методи мотивації персоналу сучасного водотранспортного підприємства. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2756>. (дата звернення : 23.04.2021)
38. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.
39. Лисак В. Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика. В. Ю. Лисак. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». 2011. №1. С.11-14
40. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. Т. Лібусь. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL : [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf\\_2013v2\\_Libus\\_T-Zarubi\\_zhnyi\\_dosvid\\_upravlinnia\\_62.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubi_zhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf). (дата звернення : 20.04.2021)

41. Лозовський О. М., Хомко О. В. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. № 8.3. URL : [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G.\\_Udoskonalennia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G._Udoskonalennia.pdf). (дата звернення : 20.04.2021)

42. Макклелланд Девид. Мотивация человека. Д. Макклелланд. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 672 с.

43. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. І. А. Маринич. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376-380.

44. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04>. (дата звернення : 12.05.2021)

45. Мотивация персонала в гостинице: как заставить сотрудников работать лучше. URL: <https://maxi-booking.ru/blog/motivaciya-personala-v-gostinice/>. (дата звернення : 20.04.2021)

46. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2021-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2021-Q2.pdf). (дата звернення : 21.04.2021)

47. Нуркевич К. В. Значення мотивації персоналу в діяльності туристичного підприємства. К. В. Нуркевич, А. Ю. Білоусова. 73-я наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, 21 квітня –13 травня 2021). С. 33-35.

48. Нуркевич К. В. Особливості мотивації персоналу туристичного підприємства. К. В. Нуркевич, А. Ю. Білоусова. V Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» (м. Полтава, 14 травня 2021). С. 200-201

49. Нуркевич К. В., Козик М. В. Труднощі управління віддаленою командою. III Міжнародна науково-практична конференція «Економічний



розвиток держави та її соціальна стабільність» (м. Полтава, 15 травня). С. 267-268.

50. Обзор статистики рынка труда в Лохвице. URL : <https://ua.trud.com/lokhvica/salary/469.html>. (дата звернення : 12.05.2021)

51. Пінк Д. Драйв. Дивовижа правда про те, що нас мотивує. Д. Пінк. К.: Книжковий Клуб «клуб Сімейного Дозвілля». 2016. 208 с.

52. 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.

53. 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.

54. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp\\_ek\\_m/Zp\\_ek\\_m\\_u/arh\\_zpm\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html). (дата звернення : 12.05.2021)

55. Сімченко Н., Галузінська К. Сучасні методи мотивації персоналу в діяльності машинобудівних підприємств. Економічний аналіз. 2012. Т. 10(4). С. 352-355.

56. Степанцова Ю. М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах. Сталий розвиток економіки. № 3. 2012. С. 106-108.

57. 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.

58. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова. Вісник Житомирського

державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.

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

60. Черниш І. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. І. В. Черниш, М. Козик. ЕКОНОМІКА І РЕГІОН. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91.

61. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. В. І. Чобіток. Економіка і регіон. 2015. № 3. С. 71-76.

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

63. Шопенгауэр А. Полн. собр. соч. : в 4-х т. М., 1990. Т. 1. 317 с.

64. Ashley Donohoe What Is the Definition of Employee Motivation? URL : <https://bizfluent.com/about-5387352-definition-employee-motivation.html>. (дата звернення : 20.04.2021)

65. Four Seasons. URL : <https://www.fourseasons.com/>. (дата звернення : 15.05.2021)

66. HELIOPARK Hotels & Resorts. URL: <https://www.heliopark.ru/> (дата звернення : 15.05.2021)

67. Holiday Inn. URL : <https://www.holidayinn.com/hotels/gb/en/reservation> (дата звернення : 15.05.2021)

68. Nurkevych K. The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. K. Nurkevych, A. Bilousova, V. Borodavka. ЕКОНОМІКА І РЕГІОН. 2021. № 2(82). С. 71-82.

69. Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. USA: New York, Harper & Row, 1982. 360 с.

70. PricewaterhouseCoopers. URL : <https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf>. (дата звернення : 20.04.2021)

71. Schindlerhof. URL : <https://www.schindlerhof.de/> (дата звернення : 20.04.2021)

72. UNWTO. URL : <https://www.unwto.org/> (дата звернення : 20.04.2021)

# ДОДАТКИ

АНКЕТА

*Дайте відповідь, будь ласка, на наступні питання, пов'язані з системою мотивації на Вашому підприємстві, зазначивши, на Вашу думку, найбільш вірні відповіді. Щирі відповіді на питання будуть сприяти підвищенню точності і адресності політики щодо управління персоналом.*

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
  
2. Чи отримуєте ви доплати за стаж роботи?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  
3. Чи отримували ви компенсаційну винагороду за роботу в нічний час, вихідний день?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  
4. Чи отримували Ви компенсацію за роботу в умовах високих фізичних і психічних навантажень?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
  
5. Як Ви вважаєте, чи цінує Вашу роботу – керівник?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
  
6. Чи задоволені Ви своїм кар'єрним зростанням?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
  
7. Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
  
8. Чи відповідає Вашому рівню Ваша кваліфікація?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
  
9. Чи справедлива матеріальна оцінка Вашої праці?
  - а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
  
10. Як Ви оцінюєте мотивацію співробітників у готелі в цілому?
  - а) Висока;
  - б) Низька;
  - в) Складно відповісти;

11. Чи проводяться з боку керівництва будь-які дії щодо підвищення мотивації співробітників?
- а) Так, успішно;
  - б) Так, без ефекту;
  - в) Це ніяк не проявляється.
12. Якщо проводяться, то які?
- а) Підвищення заробітної плати;
  - б) Прив'язка зарплати до результатів праці;
  - в) Поліпшення умов праці;
  - г) Заходи по згуртуванню колективу;
  - д) Створення можливості кар'єрного, професійного зростання;
  - е) Надання більшої свободи і повноважень;
  - ж) Усна похвала, вручення грамот;
  - з) Інше (заохочення, соціальні програми та ін.).
13. Як Ви вважаєте чи будете ще на підприємстві працювати найближчі 10 років?
- а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
14. Чи відвідували Ви у минулому році заходи з обміну досвідом?
- а) Так;
  - б) Ні.
15. Чи приймали Ви участь у нарадах вищого керівництва підприємства?
- а) Так;
  - б) Ні.
16. Чи є на підприємстві підтримка ініціативи працівників?
- а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
17. Чи є на підприємстві доступ до актуальної інформації?
- а) Так;
  - б) Ні;
  - в) Складно відповісти.
18. Чи були Ваші заслуги відзначені на публічних заходах?
- а) Так;
  - б) Ні.
19. Чи отримували Ви грамоти, подяки за останній рік?
- а) Так;
  - б) Ні.
20. Чи отримували Ви додаткові вихідні за високі результати праці?
- а) Так;
  - б) Ні.
21. Чи маєте Ви гнучкий графі роботи?
- а) Так;
  - б) Ні.
22. Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу готелю?
- а) Так;

- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

23. Чи потрібно удосконалювати систему мотивації?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

24. Які головні недоліки діючої системи мотивації у готелі?

---

---

---

---

---

ДЯКУЮ ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!