

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня  
«БАКАЛАВР»

на тему: **«Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємств  
гостинності в сучасних умовах господарювання»  
(на прикладі готельного комплексу «Глобус»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи БР-41  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна  
справа»

\_\_\_\_\_ Володимир СТЕЧИШИН  
(підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Роман ШЕРСТЮК  
(підпис)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Ігор СТОЙКО  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Тернопіль 2022

## АННОТАЦІЯ

Стечишин В. О. Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання.

Дипломна робота викладена на 88 сторінках, вона містить 4 розділи, 16 таблиць, 12 рисунків, 58 джерел літератури та 1 додаток.

Мета даної роботи є проведення аналізу організації роботи щодо мотивації персоналу на підприємстві сфери гостинності та запропонувати механізм формування системи мотивації праці у менеджменті підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування мотивації персоналу.

Предметом дослідження виступають методи формування системи мотивації праці у менеджменті підприємства.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи наукового пізнання як: діалектичний, логічний, історичний, системний, методи аналізу і синтезу, порівняльно-аналітичний, абстрактно-логічний та математичний методи.

У першому розділі досліджені теоретичні аспекти формування мотивації персоналу. У другому розділі проведено аналіз та надано оцінку системи мотивації праці у діяльності готельного комплексу «Глобус». У третьому розділі визначено шляхи удосконалення системи мотивації у діяльності готельного комплексу «Глобус». У четвертому розділі проаналізовано стан охорону праці та пожежної готельного комплексу «Глобус». За результатами дослідження були розроблені відповідні практичні заходи, щодо покращення умов праці у колективі, а також розрахована їх рентабельність та термін окупності.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний процес, система менеджменту, методи мотивації, трудова діяльність, мотиваційна модель, готельний комплекс, світовий досвід.

## SUMMARY

Stechyshyn V. O. Improving the motivation system of the staff of hospitality enterprises in modern business conditions.

Thesis is presented on 84 pages, it contains 3 chapters, 16 tables, 12 figures, 57 references and 1 appendix.

The purpose of this work is to analyze the organization of work on staff motivation in the hospitality industry and to propose a mechanism for forming a system of work motivation in the management of the enterprise.

The object of research is the process of forming staff motivation.

The subject of research are methods of forming a system of work motivation in enterprise management.

In the process of research such methods of scientific cognition were used as: dialectical, logical, historical, systemic, methods of analysis and synthesis, comparative-analytical, abstract-logical and mathematical methods.

The first section examines the theoretical aspects of the formation of staff motivation. The second section analyzes and evaluates the system of work motivation in the hotel complex "Globus". The third section identifies ways to improve the system of motivation in the hotel complex "Globus". The fourth section analyzes the state of labor protection and fire of the hotel complex "Globus". According to the results of the study, appropriate practical measures were developed to improve working conditions in the team, as well as calculated their profitability and payback period.

Key words: motivation, motivational process, management system, methods of motivation, labor activity, motivational model, hotel complex, world experience.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	9
1.1. Сутнісна характеристика мотивації та мотиваційного процесу у системі менеджменту.....	9
1.2. Класифікація методів мотивації трудової діяльності працівників.....	13
1.3. Формування мотиваційної моделі у системі менеджменту підприємства.....	23
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ГЛОБУС»</b> .....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готельного підприємства.....	34
2.2. Аналіз методів мотивації персоналу у системі менеджменту підприємства.....	43
2.3. Особливості моделі та механізму мотивації персоналу готельного комплексу «Глобус».....	49
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ГЛОБУС»</b> .....	58
3.1. Світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоздатності.....	58
3.2. Модернізація системи мотивації праці персоналу готельного комплексу «Глобус».....	68
3.3. Шляхи покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі готельного комплексу «Глобус».....	71

<b>РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....</b>	<b>76</b>
4.1. Актуальність безпеки життєдіяльності людини в закладах готельного господарства .....	76
4.2. Проведення інструктажів з охорони праці в готельному комплексі «Глобус».....	76
4.3. Пожежна профілактика в готельному комплексі «Глобус».....	77
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>79</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>82</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>93</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах розвитку світової економіки в цілому, та українській економіці зокрема, одним з найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності є наявність кваліфікованих трудових ресурсів. Відповідно до сучасних концепцій управління саме працівники є найважливішим ресурсом підприємств гостинності, що впливає на його дохід, конкурентоспроможність та сталий розвиток. У багатьох підприємствах цей фактор є недостатньо вивченим.

Актуальність теми даної роботи зумовлена тим, що дуже важливим моментом в управлінні трудовими ресурсами підприємств гостинності є наявність мотиваційної складової. Основне призначення системи стимулювання підприємства – це формування виробничої поведінки співробітників, спрямованої на досягнення стратегічних завдань, тобто поєднання інтересів і потреб співробітників зі стратегічними завданнями підприємства. На даний момент існує безліч теорій мотивації. Особливу увагу звертають на себе теорії, в яких досліджується не тільки питання стимулювання, а й відмінності в структурі мотивації працівників, на основі яких можливо спрогнозувати трудову поведінку. Важливою є як система мотивації персоналу в цілому, так і управління трудовими ресурсами підприємств сфери гостинності (наприклад, розстановка кадрів, вибір мотиваційного впливу на працівника) в залежності від мотиваційного профілю кожного працівника. Фактори формування мотиваційного профілю працівника викликають значний інтерес з управлінської точки зору. Аналізуючи дані, отримані шляхом дослідження мотиваційної складової працівників на конкретному підприємстві гостинності, можна вирішити багато завдань, наприклад, сформувати систему стимулювання трудової поведінки працівника, спрогнозувати трудову поведінку за мотиваційними складниками працівника.

Досить цікавими є дослідження С. Каверіна, А. Маслоу, Є. Фрома,

У. Макдоугал, П. Єршова, Г. Мюрея, К. Обухівського та інших авторів. Кожен автор дає свою більш-менш унікальну класифікаційну схему. Зокрема, особлива увага приділяється генетичним критерієм поділу потреб і їх ієрархічності. Загальною думкою більшості авторів (Каверін, Маслоу та ін.) можна вважати тезу про пріоритетність вищих потреб над нижчими при достатньому рівні їх розвитку. Потреби найбільш нижчого рівня залежні від потреб найбільш вищого порядку. Форми прояву перших прямо залежать від рівня зрілості других. При цьому основою для побудови подібної структури є не порядок задоволення, а рівень соціалізації, інакше кажучи, віддаленості від основних біологічних початків. Чим вищий рівень соціалізації потреби, тим найвизначніше її положення в структурі і тим значніша частина потреб ґрунтується на її основі. З іншого боку, мотиви трудової діяльності не обмежуються задоволенням зовнішніх потреб, – трудова діяльність сама може стати мотивуючим фактором і потребою людини, а саме цей аспект вивчений недостатньо ґрунтовно.

**Мета даної роботи** є проведення аналізу організації роботи щодо мотивації персоналу на підприємстві сфери гостинності та запропонувати механізм формування системи мотивації праці у менеджменті підприємства.

Для досягнення зазначеної мети, необхідно вирішити такі **завдання**:

- охарактеризувати сутнісні характеристики мотивації та мотиваційного процесу у системі менеджменту підприємства;
- здійснити класифікацію методів мотивації трудової діяльності працівників;
- проаналізувати особливості формування мотиваційної моделі у системі менеджменту підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності готельного комплексу «Глобус»;
- проаналізувати методи мотивації персоналу у системі менеджменту готельного комплексу «Глобус»;
- визначити особливості моделі та механізму мотивації персоналу готельного

комплексу «Глобус»;

- проаналізувати світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоздатності;
- запропонувати шляхи модернізації системи мотивації праці працівників готельного комплексу «Глобус»;
- визначити шляхи покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі готельного комплексу «Глобус».

**Об’єктом дослідження** виступає процес формування мотивації персоналу.

**Предметом дослідження** виступають методи формування системи мотивації праці у менеджменті підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** послужили законодавчі та нормативно-правові акти, а також інформація, що міститься в науковій, монографічній та періодичній літературі, матеріалах наукових конференцій, дані статистичної звітності готельного комплексу «Глобус».

**Теоретична і практична значущість роботи.** Наукові результати, отримані в процесі написання магістерської роботи, сприятимуть вдосконаленню механізмів формування трудової мотивації та можливості використання при створенні стратегії в сфері мотивації і стимулювання персоналу, при створенні та вдосконаленні системи мотивації трудової діяльності персоналу. Виконане дослідження можна використовувати як практичні рекомендації щодо впровадження принципів комплексної трудової мотивації в менеджменті підприємств.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи наукового пізнання як: діалектичний, логічний, історичний, системний, методи аналізу і синтезу, порівняльно-аналітичний, абстрактно-логічний та математичний методи.

**Мета і завдання дослідження** визначили структуру даної роботи, вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, бібліографії та додатків.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

## 1.1. Сутнісна характеристика мотивації та мотиваційного процесу у системі менеджменту

Питання трудової мотивації завжди було цікавою темою для численних досліджень. Дослідників цікавило лише одне проблематичне питання про те, як саме керівникові підприємства можна ефективно вплинути на підлеглого, щоб його робота була позитивною. Питання мотивації співробітників займає істотне місце в сфері управління як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Дефініцію мотивації як однієї з найважливіших функцій менеджменту висловив М. Х. Мескон: «мотивація – процес заохочення себе та інших до функціонування для досягнення індивідуальних і колективних цілей» [35, с. 104]. У сфері управління це функція керівництва, що полягає у формуванні у працівників мотивів до праці. Перед тим, як перейти до дослідження поняття «мотивація», розглянемо кілька визначень різними фахівцями:

1. «Мотивація праці від грец. *motif*, від лат. *moveo*, – рухаю – як зовнішнє або внутрішнє заохочення економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення будь-яких цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціювання, заохочення» [6, с. 12].

2. «Мотивацію роботи можна визначити як психологічні сили людини, що визначають спрямованість її поведінки в організації, ступінь її власних зусиль і наполегливості при зіткненнях з труднощами» [12, с.56].

3. «Мотивація є поняттям, яке ми використовуємо при описі сил, що впливають на індивіда (зовнішніх і внутрішніх), які спонукають до його дії певним чином» [14, с.107].

4. «В економічному сенсі мотивація - це діяльність, що має на меті активізувати людей, що працюють в організації і спонукати їх ефективно трудитися для виконання

поставлених завдань» [15, с. 144].

5. «Трудова мотивація – це психологічні сили людини, що визначають його спрямованість в організації, рівень зусиль, прикладених ним, і рівень наполегливості при зустрічі з перешкодами» [16, с.98].

6. «Мотивація – це процес заохочення людини до певної діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх чинників» [23, с.80].

7. «Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [26, с. 114].

8. «Мотивація - це процес заохочення себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації» [26, с.144].

9. «Мотивація - це стан особистості, ступінь активності і спрямованості дій людини до конкретної ситуації» [28, с. 102].

10. «Мотивація - це функція управління, процес пробудження індивідуума до діяльності для досягнення цілей організації або багатьох цілей» [35, с.14].

Таким чином, ні в одному з наведених визначень немає достатньо повного пояснення поняття «мотивація».

Т. М. Собінова пропонує під мотивацією розуміти «систему мотиваційного управління як процес зовнішнього і внутрішнього заохочення себе та інших економічних суб'єктів до певної діяльності для досягнення кінцевих цілей організації і задоволення особистих потреб через трудову діяльність» [49, с. 45]. Таке визначення, на наш погляд, досить повно відображає сутність мотивації, що відрізняється комплексністю поняття, яке включає досягнення поставлених цілей організації і задоволення особистих потреб економічними суб'єктами через трудову діяльність в процесі зовнішнього і внутрішнього управління їх мотивами. На думку О. А. Богуцького «Під мотивацією слід розуміти процес заохочення людини за допомогою внутрішньоособистісних та зовнішніх чинників до певної діяльності, напруженої на досягнення персональних та загальних цілей. Можна говорити про суперечливість мотивації: з одного боку, вона виступає як зовнішнє по відношенню до

індивідуума заохочення, а з іншого - застосовуються внутрішні «поштовхи». Крім того, мотивація відіграє одну з функцій управління і як спонукальна сила» [5, с. 46]. В таблиці 1.1. представимо основні визначення поняття мотивації різними дослідниками цього явища.

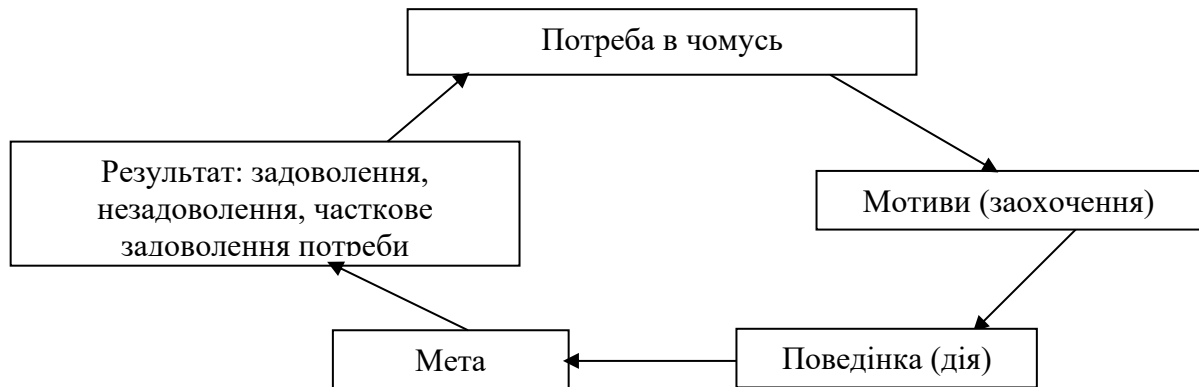
Таблиця 1.1

### Визначення сутності поняття «мотивація»

№ п/п	Автор	Визначення
1	С. І. Одегов та Н. Ю. Шведова [40, с.374]	«Мотив – спонукальна причина, привід до якої-небудь дії. Аргумент на користь чого-небудь».
2	Л. І. Нечаюк [39, с.69]	«Мотивація – внутрішній стан людини, пов'язаний з потребами, які активізують, стимулюють і спрямовують її дії до поставленої мети».
3	Ю. Ф. Гордієнко [12, с.63]	«Мотивація - процес, але спрямований на стимулювання окремого співробітника або групи до дій, що призводить до здійснення цілей організації».
4	Г. Г. Зайцева [7, с.54]	«Мотивація - це заохочення до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби».
5	Б. Ю. Сербинський [34, с.115]	«Мотивація - це заохочення людей до діяльності».

За допомогою мотивації керівництво здатне координувати діяльність співробітників; підвищувати їх трудову активність; поліпшити моральний та матеріальний стан працівників, застосовуючи різні форми винагороди. Мотивація змінює інтереси та ціннісні орієнтири, формує бажання до роботи і розвиває трудовий потенціал. Таким чином, мета функції мотивації – забезпечити сумлінне виконання працівників своїх обов'язків. Хороша мотивація гарантує успіх підприємства: якщо співробітники зацікавлені у виконанні своєї роботи, прагнуть досягти мети, поставлену організацією, і їм не байдуже його майбутнє, підприємство успішне в реалізації даної функції. Роль мотивації велика в побудові корпоративної культури, формуванні системи цінностей

всередині підприємства. Методи управління мотивацією визначають характер взаємовідносин керівництва та персоналу, ймовірність виникнення конфліктів, ступінь довіри між працівниками. Модель мотиваційного процесу представимо на рис. 1.1 [9, с. 56].



**Рисунок 1.1. Модель мотиваційного процесу**

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

На рис. 1.2. представимо існуючі види мотивації



**Рисунок 1.2. Класифікація видів мотивації та їх пояснення**

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

В основі мотивації знаходяться потреби людини, що перетворюються в мотиви. Мотиви визначають поведінку, що розглядається як цільові установки. Однак складність у реалізації мотивації через потреби пов'язана з відмінностями в оцінці індивідуальних потреб.

Значимість мотивації працівників в тому, що вона визначає майбутнє підприємства. Керівники підприємства мають розуміти, що мотивуючи працівників до праці, вони будуть їх мотивувати і в подальшому. Таким чином, мотивуючи себе, кожен працівник задається питанням: «Що я хочу отримати від роботи?»: Заробітну плату, кар'єру, спілкування [17, с. 29]. Відповідь відображає потреби людини, її переваги, на які орієнтується керівництво підприємства.

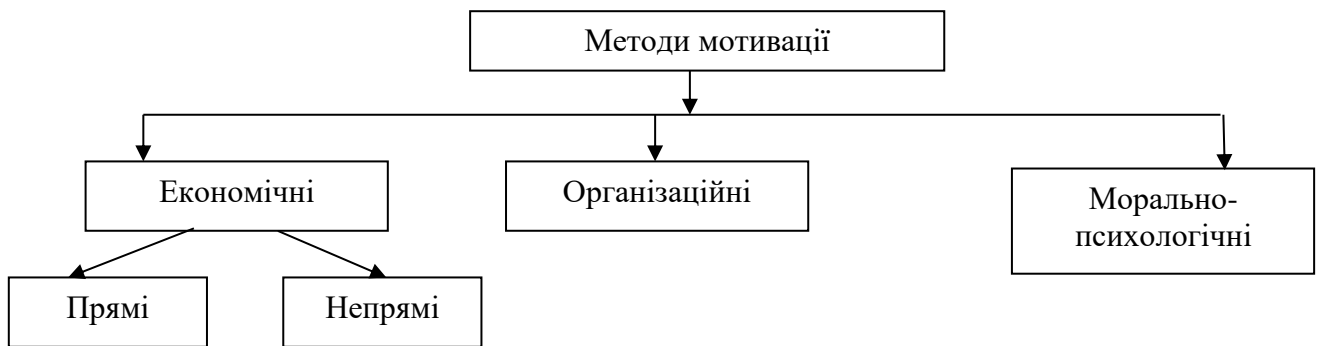
Отже, на нашу думку, поняття «мотивація» в нашому дослідженні визначається, з одного боку, як процес поєднання цілей підприємства і цілей працівника для найбільш досконалого задоволення потреб обох (управлінський аспект), з іншого боку – це система різноманітних способів впливу на персонал для досягнення запланованих цілей і працівника, і організації (економічний аспект).

## **1.2. Класифікація методів мотивації трудової діяльності працівників**

Основу методів управління мотивацією складають управлінські (регулюючі) взаємодії. За характером впливу на поведінку людей всі взаємодії можна розділити на дві групи:

1. група – визначає пасивні дії, безпосередньо не здійснюючі вплив на працівників, а створені у вигляді умов, які регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінка і т.д.);

2. група – активні дії на конкретних співробітників і колектив в цілому. На рис. 1.3 представимо класифікацію методів мотивації [3, с.112].



**Рисунок 1.3. Класифікація методів мотивації**

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди (прямі або непрямі), які підвищують їхній добробут.

Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності і кваліфікації праці, суміщення професій, наднормативної роботи, соціальних гарантій підприємства);
- винагороду (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації і працівника з головним критерієм успішної діяльності підприємства - прибутком);
- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи і по місту; прогресивні виплати за вислугу років; виплати кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію і т.д.).

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. В кінцевому підсумку відбувається певне накладення або

звикання до цього виду впливу. Односторонній вплив на працівників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці [15, с. 144].

Непряма економічна мотивація:

- надання в користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць в дитячих дошкільних установах; придбання продукції, виробленої організацією, по цінах, нижчим від відпускної і т.д.

До організаційних методів мотивації можна віднести [50, с. 250]:

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної і соціально значущої роботи, з широкими перспективами професійного та кар'єрного росту, що підвищують самостійність і відповідальність працівника);
- мотивацію участі в справах підприємства (надання працівникам відповідного права голосу під час вирішенні низки проблемних питань, залучення їх до відповідного процесу спільної творчості, дійсне делегування їм прав та відповідальності).

Методи морально-психологічного стимулювання безпосередньо включають наступні головні компоненти [4, с. 12]:

- наявність виклику, забезпечення відповідної можливості кожному на власному робочому місці показати свої власні здібності та більш краще впоратися із поставленим завданням, відчутти свою власну значимість. Власне, для цього відповідні завдання повинні містити деяку частку ризику, а також відповідний шанс домогтися безпосереднього успіху;
- створення відповідних умов, при котрих люди відчували б певну

професійну гордість за безпосередню причетність до роботи, яка їм доручена, власну відповідальність за її безпосередні результати;

- висока оцінка, що може бути громадською та особистою;
- визнання авторства результату. Для прикладу, працівники, які відзначилися можуть одержувати право підписувати певні документи, в розробці котрих вони брали безпосередню участь.

Сутність особистої оцінки ґрунтується на тому, що люди, які відзначилися особливим чином згадуються в спеціальних промовах керівництва підприємства, вітаються персонально адміністрацією із нагоди сімейних дат чи професійних свят.

Публічна оцінка безпосередньо передбачає відповідну можливість оголошення подяки, нагородження почесними грамотами, цінними подарунками, нагрудними значками, занесення на Дошку пошани чи в Книгу пошани, присвоєння певних почесних звань та звань кращих за відповідною професією тощо [5, с. 46].

У сучасному менеджменті все більше уваги приділяється корпоративній культурі підприємства як одній з найважливіших мотиваційних стимулів персоналу.

Корпоративна (організаційна) культура – це сукупність ідей, поглядів, цінностей, поділюваних усіма членами однієї організації, яка задає людям орієнтири їх поведінки і дій. На її формування впливає кілька чинників.

Як правило, саме характер і погляди директора підприємства визначають стиль відносин між співробітниками. В організаційній культурі керівництво підприємства найбільше цікавить механізм її впливу на поведінку і роботу членів організації.

Дослідження в області менеджменту показують, що підприємства з яскраво вираженою організаційною культурою досягають вражаючих результатів в області використання людських ресурсів. Найважливіше завдання менеджера – управляти процесом мотивації таким чином, щоб його поведінка сприяла досягненню цілей організації.



Працівники в сучасних організаціях, зазвичай набагато більш освічені і забезпечені, ніж в минулому, тому мотиви їх трудової діяльності більш складні і важкі для впливу. Не існує єдиного рецепту розробки механізму ефективної мотивації працівників до праці.

Ефективність мотивації, як і інші проблеми в управлінській діяльності, завжди пов'язана з конкретною ситуацією. Перераховані організаційні та морально-психологічні методи мотивують неоднаково в залежності від часу перебування на посаді, але після 5 років жоден з них не забезпечує мотивацію належним чином, тому вдовolenня роботою падає.

Основним методом мотивації є грошова винагорода. Цей метод називається на заході «Pay for Performance», що в перекладі означає «плата за виконання». За кордоном прийняті кілька систем оплати праці, які є ефективними [12, с. 102].

1. Комісійні. Їх суть полягає в тому, щоб робітник отримував відсоток від укладених з клієнтами угод. Іноді така форма поєднується з постійним окладом.

Якщо звернутися до вітчизняного досвіду та українських систем оплати праці, то комісійні можна порівняти з відрядною оплатою праці: чим більше виробив, тим більше отримав.

2. Грошові винагороди за виконання поставлених цілей. Таку форму оплати використовує більше половини зарубіжних підприємств. Працівники підприємства отримують певну винагороду (преміальні) за відповідність вимогам, які до них висуває підприємство. Вимоги можна визначити певним колом обов'язків працівника та загальним ступенем відповідальності. Для прикладу, премія менеджера із підбору персоналу на деяких підприємствах залежить від загального рівня роботи всього персоналу, від їх задоволеності від роботи, рівень котрої може бути визначений за допомогою проведення анкетування опитувань тощо.

3. Індивідуальні винагороди, які надаються працівникам в якості відповідної нагороди за їхні цінності для підприємства. Дані премії можуть безпосередньо виплачуватися за вірність підприємству (винагорода за кількість років роботи), за

володіння спеціальними вміннями та навичками, за досвід. Такі заходи досить часто мають основну ціль – утримання цінних кадрів, без яких підприємству буде важко працювати.

4. Принцип прибуткового поділу. Існує декілька різних варіантів даної винагороди. Перший ґрунтується на тому, що при досить якісному виконанні деякого завдання працівник одержує частину прибутку, який виграє підприємство за рахунок його якісної та плідної роботи. В даному випадку загальна сума відсотка завчасно обмовляється, і це сприяє зростанню значної зацікавленості у правильному виконанні роботи, стимулює працівника вирішувати певну проблему креативно та бути досить активним при розв'язанні поставленої задачі. Другий варіант ґрунтується на тому, що безпосередньо прибуток підприємства може бути розподілений між працівниками, іншими словами їх дохід є прямо пропорційним всьому доходу підприємства. Це не лише сприяє зростанню мотивації до роботи, творчості, активності, а і допомагає згуртувати весь колектив, дає психологічний ефект.

5. Акції та опціони на їх купівлю. Дана форма винагороди ґрунтується на тому, що працівникові не платять грошей готівкою, а дозволяється безпосередньо купити певну кількість (пакет) акцій підприємства чи надається деякий відсоток акцій, які дають безпосередній дохід в якості певних дивідендів. Даний метод винагороди є схожим із загальним принципом розподілу прибутку, проте на постійній основі носить досить довготривалий характер. Система «Pay for Performance» дуже ефективно працює в європейських підприємствах і збільшує продуктивність працівників в 1,5 рази, а їх доходи – до третини. При цьому працівник отримує можливість реалізувати свій творчий хист і отримати високий дохід, а підприємство отримує мотивованих працівників, професіоналізм яких постійно зростає, в разі невідповідності працівника вимогам підприємства його можна замінити на більш кваліфікованого і підготовленого. Така система заохочує сталість і стабільність, що сприятливо впливає на психологію працівників і

психологічний клімат організації. Крім системи оплати праці, великого значення набувають одноразові заохочення в формі [23, с. 63]:

1) цінних подарунків (поширене у Великобританії) – це публічне дарування подарунків, путівок та інші заходи. Зазвичай розмір і вартість подарунка пропорційні заслугам працівника;

2) введення гнучких графіків роботи (дозволяє персоналу працювати у зручний для нього час, економить час співробітників і ресурси підприємства, дозволяє працювати за сумісництвом хорошим професіоналам, підвищується рівень грошової винагороди). Частина роботи (близько чверті) рекомендується виконувати вдома. Така робота називається телероботою і сприяє розширенню можливостей працівників і підприємства). В даний час введення гнучких графіків все більшого поширення набуває в Європі, і за прогнозами скоро телероботою будуть займатися близько 15 %, що призводить до економії часу працівників і грошей на проїзд, а організаціям дає економію на площах офісів, бензині та ін. Також велике значення в західних підприємствах приділяється просуванню талановитих фахівців. Але, щоб просунути талант, потрібно його виявити.

Існують спроби (і досить успішні) пошуку здатних працівників з високим потенціалом. Так, наприклад, на підприємстві «Філіпс» проводяться заходи з розвитку таланту на ранніх стадіях, проводяться зустрічі, на яких виявляються молоді таланти. Їх відправляють на курси підвищення кваліфікації, навчають наставники, потім направляють в різні філії підприємства, де їх навчають та розвивають їх лідерські та управлінські таланти і з них формуються талановиті керівники, здатні на прийняття самостійних прогресивних рішень і організацію їх впровадження в життя.

Якщо звернути погляд на Схід, то можна побачити зовсім інший підхід до мотивації та управління персоналом. Японський підхід кардинально відрізняється від підходу до мотивації та управління в Європі або США. Це пов'язано з особливостями менталітету, традиціями і психологічними відмінностями. Японські

працівники відрізняються великою відданістю підприємствам, в яких працюють. І рядові службовці, і управлінці ототожнюють себе з підприємством. Секрет такого феномену в тому, що працівники причетні до управління підприємством, беруть участь у формуванні прибутку і зберігається принцип довічного найму. Якщо в Європі основним способом мотивації є гроші і матеріальні винагороди, можливість працювати «поза роботою», отримуючи дохід, то в Японії всі методи мотивації – це перш за все психологічні прийоми. Там надається велике значення колективу, і відповідальність перед колективом рухає як основний мотив. Велике значення в японських підприємствах приділяється процесу підбору персоналу. Корпорації починають виховувати для себе майбутніх фахівців ще зі студентських років, з 3-5 курсів. Тоді йде виявлення основних здібностей, талантів, схильностей, і людину поміщають в ту середу, в якій вона може їх розвинути [24, с. 80].

Майбутніх фахівців запрошують на лекції і семінари, в яких посвячують в історію і особливості роботи підприємства, зацікавлюють, вони набираються теоретичних навичок на підставі перейнятого досвіду. Наймаючи молодого фахівця, підприємство дає йому наставника. Наставник вибирається так, щоб він був випускником того ж університету, який закінчив його підопічний. Наставник вхожий до сім'ї учня, знає його захоплення і бажання, хобі, дізнається його як особистість. І при рекомендації на ту чи іншу посаду слово наставника є визначальним. Наставник зберігається до 35 років, потім фахівець визнається самостійним. Просування по службі здійснюється поступово, послідовно, щабель за щаблем. При цьому на кожній посаді фахівець повинен пропрацювати певний час (близько 4 років).

Виділяють кілька особливостей японського управління [27, с. 114]:

- 1) гарантія зайнятості та створення довірчої дружньої обстановки, система довічного найму. Відомо, що японці працюють все життя на одному підприємстві, і частіше за все в цьому ж підприємстві працюють їхні нащадки, іншими словами цілі династії працівників. Це призводить до споріднення з підприємством,

згуртуванню з колективом;

2) гласність і цінності корпорації. Можливість користуватися інформацією і базою даних підприємства сприяє розумінню працівниками загальних цілей, завдань і курсу підприємства. Це згуртовує, народжує колективізм і співробітництво, стираються кордони між керуючим ланкою і підлеглими, знижується рівень конфліктності. Є можливість отримання цінних ідей від рядового співробітника;

3) інформаційний підхід до управління полягає в тому, що розвинена система збору інформації про виробництво і з'являється можливість визначити причини і винуватців отримання бракованої і неякісної продукції, провести аналіз причин і їх запобігання на початкових етапах виникнення;

4) дотримання сприятливих умов виробництва, постійний контроль з боку менеджерів, постійна присутність управлінців на виробництві. Це сприяє підтримці хороших умов роботи, підвищує продуктивність, якість продукції, сприяє збереженню здоров'я працівників та їх позитивного настрою;

5) турбота про співробітників і психологічному кліматі в колективі. З цією метою в багатьох підприємствах грає приємна музика, робочий день починається з зарядки під музику. Це призводить до поліпшення координації руху працівників, підвищення швидкості руху, поліпшення продуктивності праці, збереження здоров'я.

На основі узагальнення досвіду практичної діяльності сучасних організацій в області мотивації визначено ряд вимог до організації стимулювання праці, які представимо в таблиці 1.2.

Для побудови систем мотивації, придатних для практичного використання керівникам, можна запропонувати наступні елементи [25, с. 192]:

- матеріальне стимулювання;
- кар'єрний і професійний ріст;
- визнання досягнень;
- оптимізація корпоративної культури.

**Основні вимоги до проведення організації стимулювання праці**

Компетентність	має на увазі відповідну єдність матеріальних та моральних, індивідуальних та колективних стимулів, значення котрих безпосередньо залежить від загальної системи підходів до керування персоналом, традицій і досвіду підприємств
Диференційованість	означає індивідуальний підхід до проведення стимулювання різних груп і верств працівників
Гнучкість та оперативність	виявляються в перегляді на постійній основі стимулів в залежності від загальних змін, які проходять в соціумі та колективі
Доступність	передбачає, що кожен окремо взятий стимул має бути доступний для всіх працівників.
Відчутність	наявність порога дієвості стимулу, що значною мірою відрізняється у різних колективах
Поступовість	передбачає, що стимули матеріального характеру на постійній основі піддаються корекції в сторону збільшення, що потрібно враховувати.
Зменшення розриву між результатом роботи та її оплатою	щотижнева оплата праці, введення системи авансів

Джерело: [29, с. 101]

В загальному рівень оплати праці (враховуючи соціальний пакет та преміювання ) це найбільш вагомий для працівників фактор, що має безпосередній вплив на лояльність та продуктивність людей.

Система мотивації працівників може також ґрунтуватися на найбільш різноманітних методах, вибір котрих безпосередньо залежить від опрацьованості самої системи стимулювання на самому підприємстві, загальної системи керування та відповідних особливостей роботи самого підприємства. Дослідження соціологів доводять, що найбільшу вагу з-поміж мотиваційних форм мають індивідуальні надбавки та оклад, а вже пізніше йдуть різноманітні види премій, на тлі других виокремлюють медичне страхування, можливість одержання кредитних коштів та матеріальна допомога. Важливим ж так само такі форми мотивації як моральний хороший клімат в колективі, хороші умови праці, оплата путівок, кар'єра, соціальні відпустки.

### **1.3. Формування мотиваційної моделі у системі менеджменту підприємства**

Розбудова на сучасному етапі суспільного розвитку ринкової економіки потребує розробки новітніх підходів до утворення системи управління підприємством та відповідного опрацювання її головних складових з ціллю забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. Зарубіжна практика та теорія свідчать про потребу у створенні та постійному вдосконаленню системи керування ефективністю як потрібного атрибуту, який дасть змогу виживати підприємству в існуючих умовах досить жорсткої конкуренції. В даній системі вагома роль відводиться мотивації безпосередньо всього персоналу, що являє собою відповідний процес впливу на працівників з ціллю їх спонукання до деяких дій, направлених на реалізацію цілей підприємства. Даний вплив може безпосередньо проявлятися в різноманітних формах, із застосуванням доволі широкого набору механізмів та інструментарію.

Одним із найголовніших елементів у відповідному розвитку загальної системи менеджменту самого підприємства вважається мотиваційна модель. При проведенні модернізації самого підприємства головну перевагу необхідно безпосередньо віддати багатofакторній моделі, що має потрібний ступінь гнучкості, із відповідним урахуванням зовнішнього впливу.

Однієї єдиної моделі мотивації в практиці вітчизняних підприємств немає, оскільки вибір відповідного мотиваційного підходу має відповідним чином підбиратися окремо для кожного окремо взятого підприємства, безпосередньо враховуючи його функції та цілі.

Розробка найбільш придатної для підприємства мотиваційної моделі, спроможної об'єднати весь колектив та направити його на відповідне досягнення визначених перед нею цілей, потребує усвідомлення важливості працівника в організації роботи персоналу з позиції досягнення відповідного остаточного

результату. Саме тому механізми мотивації, які використовуються до різних категорій робітників, можуть значно різнитися [38, с. 110].

В аспекті міжнародного досвіду стимулювання та мотивації праці можна виділити дві, найбільш використовувані моделі – японську та американську.

Японська мотиваційна модель з'явилася з економіки із середини 60-х років ХХ століття через відповідне поняття «японського дива» – моментальних змін, що відбулися в економіці даної країни за досить незначний проміжок часу.

Для японських стимулюючих працю моделей властивими є:

- диференціація по галузях заробітної плати;
- зміна оплати за працю у залежності від дійсного трудового вкладу та справжніх підсумків роботи – за рахунок відповідних градацій всередині одного розряду.

Власне саме японські управлінські методи прийнято вважати однією із головних складових частин «японського фінансового дива». Адаптована та налагоджена до японської психології і японських умов система менеджменту буквально працювала бездоганно під час відповідного етапу швидкого економічного зростання, а пізніше під час уповільненого підйому, що викликали значну увагу зі сторони інших країн суперників.

В американських корпораціях, досить часто, спрацьовують дві основні програми проведення стимулювання всього персоналу, які базуються на компенсаційних (у вигляді платні що не змінюється) чи стимулюючих виплат. Спонування співробітників певного підприємства до наполегливішої праці в інтересах самого підприємства, що включає в себе призи-нагороди та низку других заохочувальних. Вони можуть розглядатися як винагорода, нарахована в якості відповідних пропозицій та гонорарів, що надаються безпосередньо підприємством протягом всього року [28, с. 122].

Вагому роль в контексті мотивації відіграє преміювання за винахідницьку та раціоналізаторську роботу, що може призводити до збільшення доходів підприємства.



Проведення стимулювання багатообіцяючих фахівців здійснюється за рахунок не лише виплати валютного гонорару, а також безкоштовних послуг з фондів суспільного споживання та пільг. Великі підприємства своїм працівникам виплачують премії на свята в об'ємі 25-50 % їх місячної заробітні, 13-ту зарплату; надають відповідні виплати до відпусток; також надають для використання працівникам транспорт із оплатою за паливо; у повній мірі чи частково відшкодують загальну вартість відповідного житла; покривають витрати на проведення відпочинку із родиною; визначають гнучкий графік роботи [7].

Під час проведення розгляду окреслених двох мотиваційних систем можна відзначити цілий ряд відмінностей, що дають можливість проводити розгляд цих моделі мотивації як зовсім діаметрально протилежні. В таблиця 1.3 наочно представимо їх відмінні риси.

Таблиця 1.3

### Аналіз Американської та Японської моделей мотивації праці

№ п/п	Японська модель	Американська модель
1	Рішення в сфері управління безпосередньо приймаються колективно за рахунок однастайності	Індивідуальний характер прийняття рішення
2	Відповідальність всього колективу	Індивідуальна відповідальність
3	Підготовка керівників універсального типу	Підготовка керівників вузькоспеціалізованих
4	Неформальна організація відповідного контролю	Чітко формалізована процедура контролю
5	Колективний контроль	Індивідуальний контроль керівника
6	Головна якість керівника – вміння забезпечувати координацію відповідних дій	Головна якість керівника - професіоналізм
7	Орієнтація управління на певну групу	Орієнтація відповідного управління на окрему особистість
8	Особисті неформальні відносини із підлеглим персоналом	Формальні відносини з підлеглими

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Вітчизняні підприємства, перебуваючи у світі де досить динамічно змінюються умови економіки найчастіше з'являється проблема невідповідності існуючої системи мотивації, по причині того, що остання, досить часто, залишається повністю за межами уваги і не зазнає ніяких змін поряд з другими управлінськими процесами. Схожий підхід, як показують дослідження, являється дещо помилковим. На переконання низки дослідників, мотивація – це один із основних елементів управління, що має змінюватися швидкими випереджаючими темпами, готуючи відповідну базу для виробничих нововведень чи реалізовуватися разом з ними [4].

Тому підбір найбільш придатної форми мотиваційного керування має реалізовуватися, не за допомогою простого її копіювання, а удосконалюючись на базі вітчизняного досвіду та практичних навичок управління. Даний вибір має безпосередньо відповідати загальному розвитку економіки та відповідним чином задовольняти відповідні потреби підприємств.

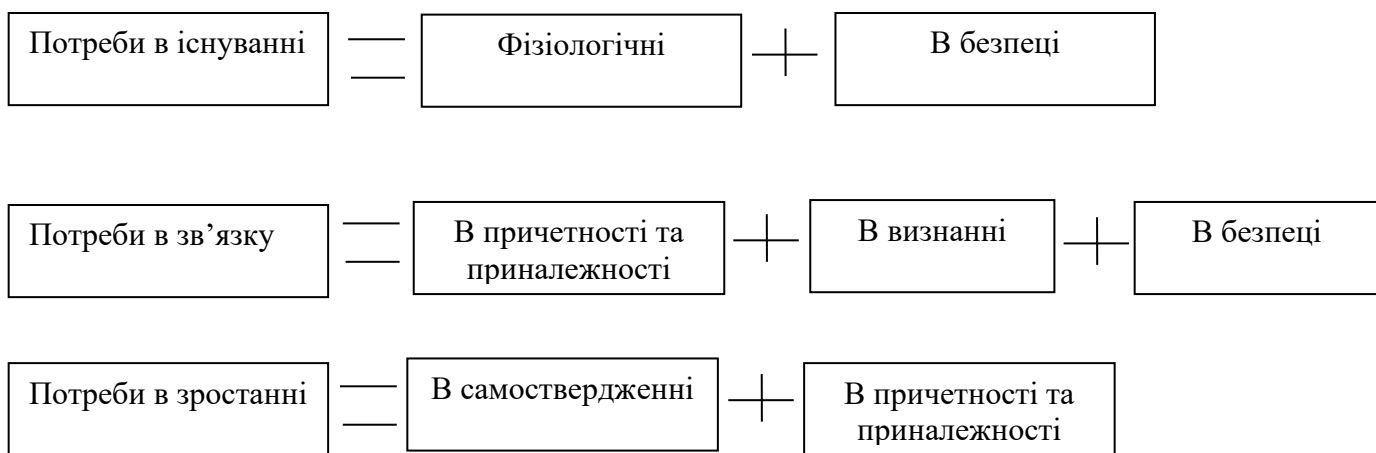
Значна кількість науковців створювали моделі мотивації працівників у системі менеджменту підприємства, що були застосовані в основі здійснення управління великої кількості підприємств. До цих відомих вчених, що досліджували окреслену проблематику, слід віднести Ф. Герцберга, А. Маслоу (двохфакторна модель), Адамса (теорія справедливості), В. Врум (теорія очікування) та інші. Найзначнішу зацікавленість дослідників викликають дві такі головні теорії: теорія потреб К. Альдерфера та ієрархія потреб А. Маслоу, тому що вони по максимуму правильно визначають наявні потреби, відповідним чином спонукають людей працювати та мають безпосередній вплив на мотиваційний процес праці [35, с. 85].

Також проведемо аналіз концепції партисипативного керування та теорії «Z» У. Оучі та тих, що використовуються на різних підприємствах. У відповідно до ієрархії потреб відомий психолог А. Маслоу на основі мотивації функціонування людей виокремив п'ять категорій потреб, відображених у досить чіткій ієрархії

(Додаток А), де відповідні потреби найвищого рівня можливо зможуть бути відповідним чином задоволенні слідом за тим як задоволенні потреби більш нижчого рівня [47, с. 50].

Важливість теорії Маслоу ґрунтуються на тому, що керівники стали визначати важливість потреб в мотивації власних співробітників. В теорії існування, росту і зв'язку К. Альдерфер визначає три групи потреб (рис. 1.4).

На відмінну від теорії Маслоу «рух» від однієї потреби до іншої потреби може відбуватися в обидві сторони – від нижчих і до найвищих та в зворотному напрямку.



**Рисунок 1.4. Теорія К. Альдерфера**

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень теорії.

Для моделі це має особливе значення: у випадку коли підприємство не здатне відповідним чином задовільнити, для прикладу, потреби збільшення, то щоб не засмучувати власного співробітника, керівництво може відповідним чином задовільнити його потреби зв'язку. Дана модель показує власні переваги під час проведення пошуку доцільних форм мотивування [52, с. 114].

Теорія «Z», була створена дослідником У. Оучі, відтворює колективістські підстави самої мотивації. Підприємство в даному випадку виступає як певний «виробничий клан». Вагомі параметри теорії: вибір роботи та прийняття відповідних рішень в групах, персональна відповідальність працівника, стабільна

турбота безпосередньо про весь персонал, довготривалий найм, повільне кар'єрне зростання, ротація працівників в межах організаційної самоосвіти. Дана теорія описує наявного співробітника, що безпосередньо дотримується незмінної цілі. Стимулами до відповідної праці є моральне та матеріальне заохочення [52, с. 116]. Концепція партисипативного керування організована за рахунок проведення винайму співробітника з метою керування справами на підприємстві. Працівник здійснює свої власні обов'язки досить кваліфіковано, у тому випадку коли йому подобається як працює підприємство, тоді він одержує від власної роботи значне задоволення. Партисипативне управління краще мотивує до здійснення роботи, збільшуючи загальну продуктивність всієї праці, безпосередньо сприяє більшій віддачі працівника та розраховує на досягнення значніших результатів роботи.

Наступною теорією, яку необхідно розглянути це теорія мотивації Девіда Мак Клеланда. Із початком розвитку економічних відносин та покращення управління вагому роль у теорії мотивації приділена потребам більш високих рівнів. Так відповідним представником даної теорії був Девід Мак Клеланд. Відповідно до його досліджень вся структура відповідних потреб вищого рівня має зводитися до наступних трьох чинників: відповідного прагненню до влади, прагнення до успіху, до визнання. При цьому твердженні успіх розцінюється не як відповідна похвала чи визнання зі сторони колег, а як відповідні особисті досягнення в результаті досить активної діяльності, як готовність брати участь в ухваленні більш складних рішень та нести безпосередньо за них відповідальність персональну. Прагнення до отримання влади має не лише свідчити про честолюбство, а й показувати відповідне людське уміння успішно працювати на різноманітних рівнях управління на підприємстві, а відповідне прагнення до визнання його відповідних здібностей бути лідером неформально, мати власну думку та вміти відповідним чином переконувати оточуючих людей в його правильності [53, с. 108].

У відповідно до існуючої теорії Мак Клеланда люди що намагаються отримати владу, мають задовольнити дану свою потребу та здатні це зробити при

відповідному займанні визначених посад на підприємстві. Керувати даними потребами можна, відповідним чином готуючи працівників до безпосереднього переміщення за ієрархією на більш нові посади за допомогою їх атестації, відправляючи на відповідні курси підвищення кваліфікації тощо. Дані спеціалісти мають більш ширше коло для відповідного спілкування та намагаються його відповідним чином розширити. Їхні керівники мають цьому сприяти [56, с. 89].

На наступному етапі розглянемо модель мотивації Ф. Герцберга. Це двухфакторна модель, що показує відповідну задоволеність від роботи. Дана теорія виникла у зв'язку із зростанням чинників нематеріального характеру безпосередньо на мотивацію. Фактори, які впливають безпосередньо на задоволеність в самій роботі: безпосередній успіх просування по службі, схвалення та визнання результатів роботи, високий ступінь наявної відповідальності безпосереднього контролю за можливістю ділового та творчого зростання.

Сама перша група чинників (гігієнічні чинники) безпосередньо пов'язана із самовираженням самої особистості, її потребами внутрішнього спрямування, а також із оточуючим середовищем, в якому проводиться сама робота. Наступна група чинників мотивації безпосередньо пов'язана із самим характером та сутністю відповідної роботи. В даному випадку керівник має пам'ятати про потребу проведення узагальнення змістовної частини самої роботи [52, с. 115].

Відповідні гігієнічні чинники Ф. Герцберга, як видно, безпосередньо відповідають наявним фізіологічним потребам, а також потребам у безпеці і у відповідній впевненості в найближчому майбутньому [29, с. 128].

Основна різниця в проаналізованих теоріях наступна: на переконання А. Маслоу, після проведення мотивації працівник в обов'язковому порядку починає працювати краще, а на думку Ф. Герцберга, працівник почне працювати ліпше тільки після того, як вирішить, що саме мотивація є адекватною до його праці.

Отже, головні змістовні теорії мотивації ґрунтуються на дослідженні потреб і знаходженні факторів, які визначають людську поведінку.

Другий підхід до мотивації ґрунтується на процесуальних теоріях, в котрих мова йде про відповідний розподіл всіх зусиль працівників та виборі відповідного визначеного виду поведінки для певного досягнення чітко визначених цілей. До цих теорій належить теорія очікування В. Врума. Відповідно до даної теорії не лише потреба являється потрібною умовою мотивації самої людини для досягнення цілі, а й вибраний тип керівництва, що за деяких умов сприяє стимулюванню роботи працівників. Дана теорія очікування передбачає наступне [38, с. 85]:

- працівник упевнений, що за деяких умов йому буде видана деяка винагорода;
- керівник та працівник, визначають, що при певному визначеному покращенні загальної якості роботи останньому буде безпосередньо видано деяку винагороду;
- працівник зіставляє загальний розмір винагороди із відповідною сумою, що потрібна йому для відповідного задоволення деякої потреби.

Таким чином, в теорії очікування підкреслюється потреба у переважанні підвищення якості праці та впевненості саме у тому, що це певним чином буде відзначено керівником та дасть йому змогу реально задовольнити власну потребу.

Безпосередньо виходячи із теорії очікувань, слід зробити такий висновок, що робітник має мати саме такі потреби, що можуть бути великою мірою задоволені в результаті передбачуваних винагород. А сам керівник має давати такі заохочення, які здатні задовольнити очікувану потребу самого працівника. Для прикладу, у низці комерційних структур основну винагороду надають у вигляді певних визначених товарів, знаючи свідомо, що робітник їх потребує.

З поміж вітчизняних дослідників найбільших успіхів у безпосередній розробці теорії мотивації було досягнуто Л. С. Виготським та його учнями Б. Ф. Ломовим та Н. Леонтьєвим. Вони проводили дослідження проблеми психології на прикладі педагогічної діяльності, проблеми виробничого характеру вони не розглядали зовсім. Саме з даної причини їхні роботи не одержали ніякого

розвитку. Відповідно до теорії Виготського в людській психіці існує два паралельних рівня розвитку нижчий та вищий, що визначають низькі і високі потреби людини та паралельно розвиваються. Це значить, що задоволення відповідних потреб одного рівня з використанням засобів другого є неможливим [39, с. 44]. Для прикладу, якщо в деякий момент часу людині необхідно задовольнити, передусім, нижчі потреби, спрацьовує стимулювання матеріального змісту. В цьому випадку реалізувати потреби вищі людини можна лише нематеріальним шляхом. На думку Л. С. Виготського нижчі і вищі потреби розвиваючись самостійно та паралельно, сукупно управляють поведінкою людини та її діяльністю.

Таким чином дана теорія є більш прогресивнішою, ніж будь-яка друга. Проте вона зовсім не враховує вищі проблемні людські потреби. Виходячи із системного уявлення діяльності людини, можна сказати, що людина приймає відповідні рішення на рівні самоорганізації та адаптації. Отже, потреби мають бути реалізовані на кожному із окреслених рівнів одночасно. Можна говорити про те, що нижчі, найвищі і вищі потреби розвиваються сукупно, паралельно та управляються людською поведінкою на всіх рівнях її організації, іншими словами наявний троїстий характер задоволення потреб через нематеріальне та матеріальне стимулювання.

Ще однією важливою теорією в аспекті нашого дослідження є теорія Дуглас Макгрегора, який провів аналіз діяльності працівника-виконавця на робочому місці та встановив, що саме керівник здатен проводити контроль таких параметрів, які описують дії самого виконавця [49, с. 156]:

- завдання, які отримує підлеглий;
- час отримання завдання;
- якість виконання відповідного завдання;
- грошові кошти, які наявні для виконання відповідного завдання;
- очікуваний час на реалізацію завдання;

- інструкції, одержані безпосередньо самим підлеглим;
- колектив, в котрому працює сам підлеглий;
- переконання працівника у винагороді за вдало зроблену роботу;
- переконання самого підлеглого в посильності відповідного завдання;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підпорядкованого в коло проблем, пов'язаних з роботою.

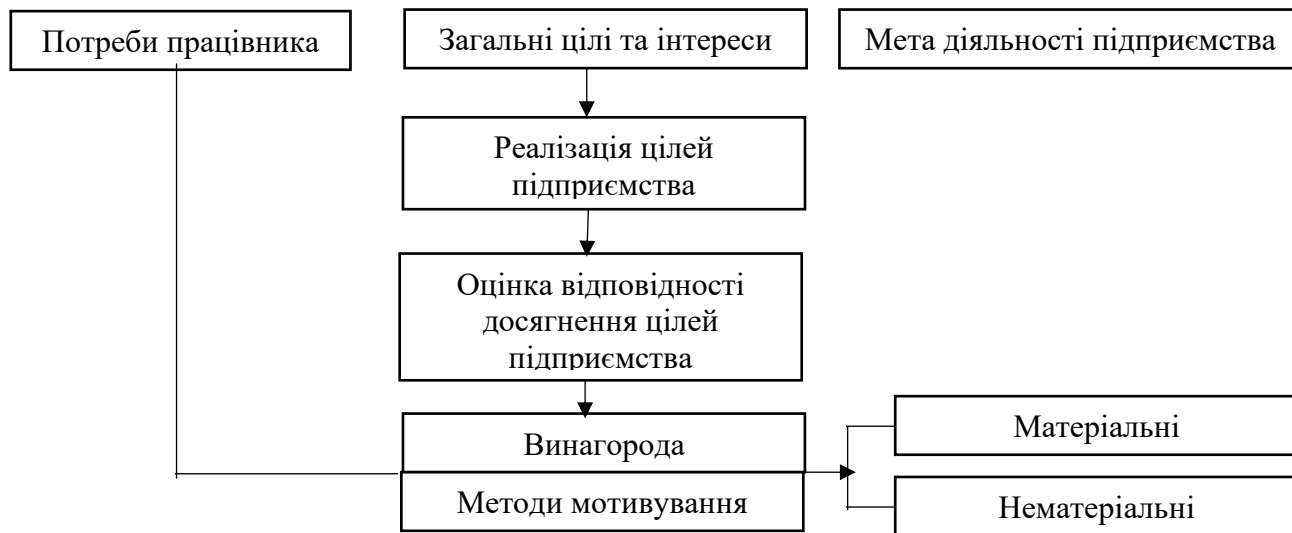
Усі визначені чинники безпосередньо залежать від самого керівника і, в той самий час, в тій чи другій мірі впливають на самого працівника, визначають інтенсивність та якість його праці. Д. Макгрегор зробив висновок, що на основі даних чинників, можливо, використовувати два різних підходи до керування, які він назвав «Теорія У» та «Теорія Х» [39, с. 40].

Теорії Макгрегора були безпосередньо розроблені стосовно до певного конкретно взятого працівника. В майбутньому вдосконалення відповідних підходів до управління було безпосередньо пов'язано з розвитком підприємства як системи відкритого типу та було розглянуто безпосередньо роботу людини у колективі в цілому. Це спричинило до виникнення концепції цілісного підходу до керування, іншими словами до появи необхідності проведення обліку всієї множини соціальних і виробничих проблем. Життєвість чи ефективність тієї або другої моделі можна безпосередньо перевірити лише за допомогою їх апробації на практиці із урахуванням саме того середовища, де вони безпосередньо будуть запроваджуватися. Для більшості вітчизняних підприємств гостинності найбільш прийнятною являється загальноорієнтована система мотивації персоналу, тобто прийнятна та поширена для всіх працівників. Однак зарубіжна практика засвідчує про необхідність запровадження групової та індивідуальної мотивації персоналу.

Відповідна система мотивації забезпечує перетворення стимулів, принципів, ціннісних орієнтацій, мотивів, сподівань, поведінкових реакцій як певних окремих чинників із дискретного лінійного стану на замкнутий, на постійній основі повторювальний процес [1, с. 306].



З проведеного аналізу можна зробити висновок, що система мотивації персоналу на підприємствах сфери гостинності безпосередньо передбачає встановлення взаємозв'язків між його цілями, цілями структурних підрозділів та цілями окремих працівників та тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу від результативності та продуктивності їх праці (рис. 1.5).



**Рисунок 1.5. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Отже, досконале усвідомлення внутрішніх складників всієї системи мотивації персоналу дає можливість менеджерам здійснювати ефективну політику у сфері трудових відносин. Враховуючи на існуючі методи та форми мотивації, систему мотивації на підприємстві сфери гостинності потрібно формувати у такій послідовності: проведення діагностування діючої системи мотивації персоналу; формулювання основних цілей мотиваційної політики та головних структурних елементів системи мотивації; формування складових системи матеріального стимулювання всього персоналу; формування відповідних складників загальної системи нематеріального стимулювання персоналу; розробка внутрішніх нормативних документів всієї системи мотивації персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ГЛОБУС»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готельного комплексу «Глобус» м. Тернопіль**

Готельний комплекс «Глобус» розміщений у діловій частині м. Тернопіль, за 5 хв. їзди від Тернопільського озера. Відповідний фонд номерів готелю утворений із 51 комфортабельного номера різних категорій: від номерів стандартів до класу – VIP-люкс. Усі без винятку номери безпосередньо оснащені кондиціонерами, кабельним телебаченням, безкоштовним Wi-Fi та телефоном. Безпосередньо до послуг гостей є безкоштовна автомийка та парковка.

«Глобус» це готельно-ресторанний комплекс, підприємство, що надає певні послуги із тимчасового харчування, розміщення, а також послуги для проведення дозвілля (проведення певного вільного часу та організація кейтерингового обслуговування, бенкетів), конференц-сервісу тощо [13].

Під час проведення реєстрації підприємницької діяльності, в тому рахунку із надання відповідних послуг розміщення, потрібно обрати КВЕД (класифікація видів економічної діяльності). Відповідні види економічної діяльності, які реалізовані на досліджуваному підприємстві, представлені в таблиці 2.1.

Таким чином, основною метою діяльності підприємства являється проведення обслуговування жителів, а також всіх гостей міста.

«Готельний комплекс «Глобус» було зареєстровано як відповідне товариство з відповідальністю, що є обмеженою 21 березня 2019 року. В загальному воно безпосередньо перебуває у власності керівника – Попадина Бориса Борисовича із 2006 року, а до власної реєстрації підприємство працювало як ФОП.

### Види економічної діяльності ГК «Глобус»

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

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Місцезнаходження ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»: Україна, м. Тернопіль, вул. С. Будного, 18 [13]. Підприємство являється самостійним суб'єктом, у своїй роботі керується діючим законодавством держави. Підприємство має власний самостійний баланс та печатку, фірмовий бланк із даними самого підприємця державною мовою, працює на принципах господарського розрахунку. Готель даного комплексу має категорію – три зірки.

З 08:00 до 23:00 у готельному комплексі працює ресторан в якому безпосередньо подають страви європейської та національної кухні. Розташуватися можна в залі ресторану чи на терасі, у літню пору року можна також замовити альтанку на самій території готельного комплексу. Цілодобово також на першому поверсі готелю працює лобі-бар.

В квітні 2018 року у готельному комплексі запрацював новий зал, де безпосередньо можна організувати певний бенкет на честь весілля, дня народження чи будь-якої другої події. Гарно провести час та відпочити з колегами чи друзями в ГК «Глобус» можна також у спеціально побудованій сауні.

Доступними також є дві фінських сауни, одна з котрих безпосередньо розрахована на загальну кількість до 5 відвідувачів, а інша – до 10. В кожній із них наявні кімната для відпочинку з басейн із підсвіткою та телевізором.

До послуг клієнтів два сучасних конференц-зали, які надають досить широкі можливості для проведення зустрічей і переговорів, конференцій і презентацій. Зали забезпечені потрібними сучасним обладнанням: аудіосистемами, проекторами, фліпчартами, мікрофонами тощо.

ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» має досить гнучку політику цін, надає доволі розширений спектр послуг стосовно проведення конференцій, різних за власним масштабом бізнес-зустрічей, що можуть в себе включати різноманітну кількість учасників аж до 120 осіб, з будь-якою потрібною схемою розташування.

Однією із головних переваг готелю являється присутність великої, охоронюваної цілодобово стоянки для транспорту перед самим готелем [13].

Номерний фонд ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» складає – п'ятдесят один номер, із них – вісімнадцять двомісних номерів із категорією «Стандарт», один номер категорії «Стандарт економ», один номер «Стандарт тримісний», сім номерів «Стандарт покращений», два номери категорії «Стандарт чотиримісний», п'ять номерів «Люкс», тринадцять номерів категорії «Напівлюкс», два номери «Люкс сімейний» та два номери «VIP-Люкс».

Всі номери є облаштованими у відповідності до стандартів, мають потрібний набір всіх зручностей – кімнати затишні, кожен номер має певний окремий санвузол із душем, а відповідні номери категорії «VIP-Люкс» – з ванною, працюють кондиціонери для відповідного налаштування необхідної комфортної температури в будь-який час року, налаштовані WI-FI та телебачення [13].

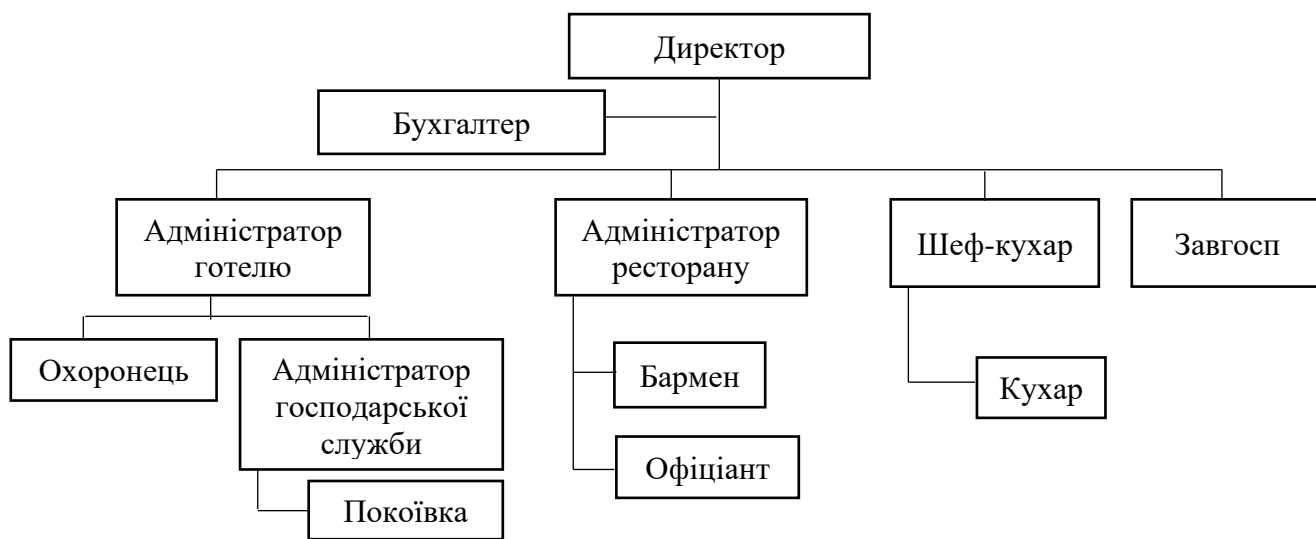
Підприємство одержало визнання на державному та місцевому рівні. Для прикладу, у 2018 році ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» став одним із лідерів у номінації «Готелі» та отримав місце в номінації «Ресторани» в голосуванні Народний бренд 2018 від видання – «20 хвилин». [58]

В попередні роки готельний комплекс також здобував різноманітні нагороди, переглянути котрі є можливість у холі самого готелю. Робітників до ГК «Глобус» безпосередньо набирають у відповідності до результатів співбесід особисто. Значна

перевага надається амбітним, енергійним кандидатам, що володіють потрібними для робітника сфери послуг якостями: ввічливістю, комунікабельністю, стресостійкістю. Головна мета ГК «Глобус» це надати клієнту сервіс по максимуму, затишок та комфорт. Це є затишна атмосфера гостинності, досить високі стандарти обслуговування та помірні ціни [13].

В досвіді роботи закладів розташування найбільш поширеними є такі типи організаційних структур керування: функціональна; лінійна; лінійно-функціональна; матрична; продуктова [13].

На рис. 2.1 подано схему управлінської структури ГК «Глобус».



**Рисунок 2.1. Структура управління готельного комплексу «Глобус»**

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Безпосередньо для об'єкта нашого дослідження характерною являється лінійна структура керування. Дана схема проведення організації управління готельним комплексом передбачає певні лінійні форми зв'язку між усіма ланками керування; безпосередньо уся відповідальність за керування та вироблення рішень управлінського характеру зосереджується в лінійного керівника-менеджера [13].

Власне лінійний менеджер у повній мірі є відповідальний за роботу всього готелю (малого за розмірами) чи його відповідних структурних підрозділів (у значному більшому готелі). Кожен окремо взятий працівник певного підрозділу має

пряме підпорядкування тільки одному керівнику що приймає всі без винятку керівні рішення. Власне керівник більш вищого рівня не може безпосередньо віддавати накази персоналу, оминаючи їх безпосереднього керівника – іншими словами утворюється принцип єдиноначальства. На основі цього безпосередньо утворюється певна ієрархія системи керування, для прикладу: керівник підрозділу – менеджер служби - директор підприємства .

Певні окремі спеціалісти мають можливість допомагати лінійному керівнику опрацьовувати та збирати інформацію, розробляти певні рішення в сфері управління, проте самі розпоряджень керованому об'єкту безпосередньо не дають.

Для лінійної структури керування характерними є такі риси як простота, чіткість, взаємоналагоджені дії виконавців, швидкість. Разом з тим для неї властивою є значно нижчий рівень гнучкості та можливості підлатування до мінливого ринку готельної галузі. Власне кожен керівник має доволі розгалужену повноту влади, проте незначні можливості щодо розв'язання проблем, що вимагають глибших спеціальних знань.

В досвіді керування лінійна організаційна структура застосовується передусім у незначних за розмірами організаціях, що надають головні свої послуги та незначний обсяг додаткових [13].

В таблиці 2.2 представимо основні фінансові результати роботи підприємства, що досліджується за 2020 рік.

Таблиця 2.2

**Звіт про фінансові результати за 2020 рік ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», тис. грн.**

Стаття	2020 рік	2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	167,7	218,9
Інші доходи	-	-
Разом доходи	167,7	218,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	( 515,8 )	( 261,3 )
Інші витрати	( 113,3 )	( 65,3 )
Разом витрати	629,1	326,6
Фінансовий результат до оподаткування	( 461,4 )	( 107,7 )
Чистий прибуток	( 461,4 )	( 107,7 )

Джерело: Складено на основі фінансової звітності підприємства.

Провівши аналіз одержаних даних можна дійти висновку, що доходи ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» у 2020 році у порівнянні із 2019 роком мали тенденцію до зменшення з 218,9 тис. грн. до 167,7 тис. грн. Головною причиною даного спаду була пандемія коронавірусу Covid-19. Разом із тим, керівництво використало момент зменшення активності роботи самого підприємства, і в той момент було здійснено багато робіт з ремонту у ресторані, готелі та саунах готельного комплексу. В результаті цього витрати збільшилися, і, як результат, чистий прибуток зменшився в 4 рази.

Вже станом на 2021 рік ситуація стала значною мірою налагоджуватись, та очікувався приріст у фінансових результатах роботи підприємства.

В таблиці 2.3 представимо інформацію стосовно зміни загальної чисельності всього персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за 2019 року по 2021 рік.

Таблиця 2.3

#### Зміни чисельності персоналу (2019-2021 рр.)

Категорії персоналу	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +,-	
				2020/2019	2021/2020
	чол	чол	чол	чол	чол
Усього осіб	24	16	19	-8	3
У тому числі:					
Керівники вищої ланки	2	2	2	0	0
Керівники середньої ланки	8	6	7	-2	1
Службовці	14	8	10	-6	2

Джерело: Складено на основі фінансової звітності підприємства.

Із представлених результаті таблиці можна зробити висновок, що у 2020 році, у порівнянні із попереднім, загальна чисельність всього персоналу значною мірою скоротилася, загальна чисельність робітників зменшилась на третину – із 24 до 16 чоловік, найбільше це відноситься загальної кількості службовців, котрих стало за аналізований менше 6 чоловік.

В 2021 році ця ситуація стала значною мірою поліпшуватися і стало видно не

значний приріст по загальній кількості робітників – додалось ще 3 особи до їх загального числа.

Дані коливання великою мірою пов'язані із початком розповсюдження пандемії коронавірусу, в зв'язку із якою вже на початку 2020 року на державному рівні безпосередньо було впроваджено низку заходів карантинного спрямування. Все це чи не найбільшою мірою безпосередньо вплинуло саме на сферу роботи ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» та за собою потягнуло скорочення числа персоналу.

Однак необхідно відмітити, що навіть після відповідного відновлення роботи сфери послуг великого приросту по загальній кількості всього персоналу не відбулося.

В загальному рух персоналу на ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» характеризується відповідними показниками обороту за вибуттям та прийомом робочої сили та її плинності.

Отже, оборот за вибуттям (звільненням) можна обрахувати за формулою 2.1:

$$K_z = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100 \quad (2.1)$$

де  $K_z$  – коефіцієнт обороту зі звільнень;

$R_z$  – загальна кількість звільнених;

$R_{cc}$  – середньоспискова чисельність робітників.

За 2019 рік:

$$K_z = \frac{5}{24} * 100 = 20,8$$

За 2020 рік:

$$K_z = \frac{10}{16} * 100 = 62,5$$

за 2021 рік:

$$K_z = \frac{2}{19} * 100 = 10,5$$



Оборот із прийому розрахуємо за формулю 2.2:

$$Kn = \frac{Rn}{Rcc} * 100 \quad (2.2)$$

де  $Kn$  – коефіцієнт обороту з прийому;

$Rn$  – кількість прийнятих;

$Rcc$  – середньоспискова чисельність працівників.

За 2019 рік:

$$Kn = \frac{6}{24} * 100 = 25$$

За 2020 рік

$$Kn = \frac{2}{16} * 100 = 12,5$$

За 2021 рік

$$Kn = \frac{5}{19} * 100 = 26,3$$

Оборот персоналу визначимо за формою 2.3:

$$Ko = Kз + Kп, \quad (2.3)$$

де  $Kз$  – коефіцієнт обороту за вибуттям (звільненням);

$Kп$  - коефіцієнт обороту за прийняттям.

За 2019 рік

$$Ko = 25 + 20,8 = 45,8.$$

За 2020 рік

$$Ko = 12,5 + 62,5 = 75.$$

За 2021 рік

$$Ko = 26,3 + 10,5 = 36,8.$$

Коефіцієнт плинності визначається за формулю:

$$Kn = \frac{Rз}{Rcc} * 100 \quad (2.4)$$

де  $Kn$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$Rз$  – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин;

$Rcc$  – середньоспискова чисельність за певний період.

За 2019 рік

$$Kn = \frac{5}{24} * 100 = 20.8$$

За 2020 рік

$$Kn = \frac{8}{16} * 100 = 50$$

За 2021 рік

$$Kn = \frac{1}{19} * 100 = 5.3$$

В таблиці 2.4 представимо узагальнені результати проведеного аналізу руху робочої сили на ТОВ «Готельний комплекс Глобус».

Таблиця 2.4

### Аналіз руху робочої сили

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +,-	
				2020/2019	2021/2020
Середня за списком чисельність промислово-виробничого персоналу осіб	24	16	19	-8	3
Прийнято працівників, осіб	6	2	5	-4	3
Вибуло працівників, у т. ч.:	5	10	2	5	-8
-за власним бажанням;	5	8	1	3	-7
-за порушення трудової дисципліни	0	2	1	2	-1
Коефіцієнт обороту з прийому	25	12,5	26,3	-12,5	13,8
Коефіцієнт обороту зі звільнень	20,8	62,5	10,5	41,7	-52
Коефіцієнт обороту персоналу	45,8	75	36,8	29,2	-38,2
Коефіцієнт плинності	20,8	50	5,3	29,2	-44,7

Джерело: Складено на основі звітності підприємства.

Таким чином, провівши аналіз руху персоналу на готельному комплексі, спостерігаємо, що для нього досить характерною являється значна плинність кадрів. Звичайно, значною мірою на це вплинула ситуація із Covid-19, під час найактивніших заходів проти розповсюдження пандемії (2020 рік) коефіцієнт плинності є найвищим. Проте у період, коли умови були нормальні для функціонування готельного комплексу (до пандемії – в 2019 році), даний показник також був досить високим (20,8 %), в той час як експерти в середньому вважають допустимою нормою коефіцієнта плинності кадрів для невеликих підприємств – 12 %, а для відповідних підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу – до 19 %.

## **2.2. Аналіз методів мотивації персоналу у системі менеджменту підприємства**

Характеризуючи систему мотивації праці в ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» слід зазначити, що вона представлена системою, заснованою в основному на матеріальному стимулюванні.

Для аналізу методів мотивації персоналу підприємства ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», були використані наступні методи: інтерв'ю з керівником підприємства для виявлення проблем в мотивації, збір інформації з відкритих джерел мережі Інтернет в програмах мотивації співробітників, а також безпосереднє анкетування співробітників.

Основний акцент в системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Підприємство веде політику гарантування стабільності системи оплати праці: забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці [13].

Заробітна плата виплачується в залежності від домовленості з працівниками та замовниками. На підприємстві виплачується аванс працівникам 25 числа кожного місяця, а заробітна плата 8 числа кожного місяця.

Посадові оклади співробітникам встановлюються керівником організації відповідно до посади і кваліфікації працівника.

При оплаті праці робітників діють: преміальна та погодинно-преміальна системи оплати праці.

Оплата праці робітників окремих категорій, а також окремих працівників проводиться за встановленими окладами пропорційно відпрацьованому часу.

Преміювання працівників здійснюється на постійній основі і виплачується з метою заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків.

У систему преміювання входять наступні види премій, заохочень та винагород [13]:

- премія за високі результати в роботі;
- премія за поліпшення кінцевих результатів діяльності підприємства;
- винагорода за підсумками року.

Для безпосередньої підтримки загального рівня кваліфікації працівників, що на пряму диктується якістю послуг, здійснюється щорічна атестація відповідних кадрів. За результатами цієї атестації проводиться розробка плану організації перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а пізніше проводяться кадрові перестановки. Для підвищення кваліфікації працівників, одержання ними високих знань організуються [13]:

- курси підвищення кваліфікації;
- економічне навчання.

Крім того, виробляються наступні доплати:

- за вечірні та нічні години;
- за вихідні і святкові дні;
- за понаднормові роботи тощо.

Проведений аналіз умов оплати праці та преміювання показує, що розмір заробітної плати співробітників підприємства поставлено в залежність від результатів їх трудової діяльності на підприємстві. Важливим стимулом є організація праці. Для того щоб з'ясувати, які ж фактори найбільш мотивують працівників до трудової діяльності, ми проведемо опитування. У цьому опитуванні для працівників була надана можливість вибору 3 факторів, особисто значущих для них в даний момент часу [13]:

- можливість кар'єрного росту;
- гнучкий робочий графік;
- матеріальна мотивація співробітників;
- хороша атмосфера в колективі;
- стабільність підприємства;

- повагу з боку керівництва;
- умови праці.

Результати проведеного опитування представимо в таблиці 2.5. та на рис. 2.2.

Таблиця 2.5

### Визначення факторів, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності

№ п/п	Назва мотиву	Кількість, чол	% від загальної кількості
1	Можливість кар'єрного росту	1	7%
2	Гнучкий робочий графік	1	4%
3	Матеріальна мотивація співробітників	7	34%
4	Хороша атмосфера в колективі	2	12%
5	Стабільність підприємства	4	23%
6	Повага з боку керівництва	1	3%
7	Умови праці	3	17%
Разом		19	100%

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.



Рисунок 2.2. Фактори, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

В результаті проведеного опитування, з'ясувалося, що на різних рівнях управління, важливими є різні чинники мотивації. Так для працівників з вищою посадою це можливість кар'єрного росту, хороша атмосфера в колективі, а для рядових працівників це матеріальна мотивація, стабільність підприємства, хороші

умови праці. Звідси випливає, що для кожного рівня управління потрібен свій підхід.

ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги і виконання взаємних зобов'язань. Працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного.

ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» несе відповідальність перед працівниками в [13]:

- дотримання вимог законодавства України, в тому числі трудового законодавства і законодавства про протидію корупції, трудових договорів з працівниками та нормативних документів ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»;
- забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і безпеки відповідно до вимог законодавства та нормативних документів ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»;
- надання соціального забезпечення, медичної допомоги та інших елементів корпоративної соціальної захисту в рамках програм, що реалізуються ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників підприємства;
- розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»;
- підтримка ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищенню і розвитку компетенцій, виконання складних завдань;
- забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового становища, місця проживання, релігійних і політичних переконань. ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних та фізіологічних відмінностей працівників;
- дотримання конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних

працівників, повага їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;

– забезпечення належної якості інформації, поширюваної як всередині ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», так і поза організацією (ясність, точність, актуальність і ін.).

Взаємодія між працівниками в ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат, з тим, щоб успішно вирішувати професійні завдання, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку і підтримувати конструктивні відносини в колективі.

Для оплати праці на ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» застосовується відповідна система окладів відповідно до займаної посади. Посадовий оклад це деякий розмір заробітної плати, що безпосередньо призначається відповідно до посади, яка займається.

Крім самого окладу, робітникам окремих посад безпосередньо виплачуються преміальні, пов'язані із результативністю роботи всього комплексу.

Проведемо дослідження систему оплати праці всього персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», що представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Система оплати праці в ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Посада	Основні складові частини заробітної плати	Середня сума за місяць, грн
Директор	Ставка (+премії)	18500,00
Бухгалтер	Ставка (+премії)	12000,00
Кухар	Ставка	8000,00
Шеф-кухар	Ставка (+премії)	10000,00
Бармен	Відсоток (+чайові)	6500,00
Адміністратор ресторану	Ставка + відсоток (+чайові)	6500,00
Адміністратор готелю	Ставка (+чайові)	6500,00
Адміністратор господарської служби	Ставка	6000,00
Офіціант	Відсоток (+чайові)	6000,00
Охоронець	Ставка	6000,00
Покоївка	Ставка	6000,00

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Можна дійти висновку, що основна частина (ставка) всієї заробітної плати фактично всіх робітників некерівних посад досить сильно наближена до мінімальної в державі.

Деяким недоліком слід також вважати те, що оплата праці на даних посадах, як, для прикладу, бармен чи офіціант, що передбачають одержання чайових, проводиться з врахуванням того, що дані чайові неодмінно будуть та складатимуть основну частину доходу самого робітника.

З цього можемо дійти висновку, що самому керівництву необхідно переглянути загальну систему оплати праці. Потрібно збільшити заробітки персоналу щонайменше до відповідного рівня конкурентів, з ціллю, щоб даний фактор безпосередньо не слугував спонукальним чинником для відтоку кадрів на підприємстві та разом з тим став більш привабливим для відповідного заохочення до праці у цьому закладі все нових і нових робітників у майбутньому.

Рекомендується також надавати відповідні премії за цікаві пропозиції, ініціативність та внески в роботу самого підприємства та його працівникам, що перебувають на нижчих ланках. Це їх заохотить до більш стараннішої роботи, дасть змогу розкрити весь потенціал.

Значно скоротити відтік кадрів дасть змогу також введення винагород за відповідну вислугу років. Також можна безпосередньо запровадити одноразові виплати за деякі періоди праці на підприємстві, для прикладу, за 3 роки, 1 рік, 5 років тощо.

На підприємстві також присутня часткова компенсація витрат на транспортні послуги. Це є доволі актуально для відповідних доїздів саме у той час доби, коли безпосередньо дістатися в потрібне місце громадським транспортом є просто неможливо. Необхідно також збільшити всі суми компенсаційних виплат, оскільки за відгукami робітників їх не завжди вистачає для того, щоб у повній мірі покрити витрати усієї зміни. Для прикладу, якщо офіціант та бармен живуть у різних частинах міста, для них двох послуги таксі обходиться значно дорожче.



Ще одним із важливих засобів матеріального заохочення являються також безкоштовні обіди для робітників, що практично слід вважати відповідним покриттям витрат безпосередньо на харчування. Необхідно відміти, що це актуально тільки для робітників денних змін. Це можна пояснити тим, що у нічну зміну кухня зовсім не працює.

Проте нічні зміни тривають не менше, аніж денні зміни, саме тому буде справедливо організувати харчування і для цих працівників. Це буде можливо реалізувати за допомогою підготовки ланч-боксів для всього персоналу нічної зміни перед самим завершенням робочого дня всіх кухарів та організувавши для всього персоналу відповідну можливість при необхідності розігрівати їжу.

### **2.3. Особливості моделі та механізму мотивації персоналу готельного комплексу «Глобус»**

ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» розвиває культуру ефективних комунікацій, в основі яких – довіра та командний дух; заохочує конструктивні ініціативи співробітників і забезпечує можливості їх реалізації. У ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» не допускається дискримінація за національними, статевими, віковими, культурним або іншими ознаками. Щоб визначити особливості механізму та моделі мотивації можна використовувати різні методики, наприклад, тестового комплексу «Структура трудової мотивації», мотиваційного профілю, методики Ф. Херцберга, типологічної моделі В.І. Герчікова. Опитування дозволяє виявити найбільш і найменш ефективні методи стимулювання. Методика В.І. Герчікова дозволяє отримувати досить об'ємні результати і характеристики, але в той же час доступне для ручної обробки результатів анкетування. В опитуванні брало участь 19 чоловік. Характеристика типів мотивації заснована на поділі питань анкети на 5 великих блоків, кожен з яких дозволяє отримувати інформацію по певному напрямку мотивації.

Блок 1 відображає рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється

як в формах матеріального, так і в формах нематеріального стимулювання.

Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 2.7. Велика кількість відповідей «Ні» за цим блоком дозволяє побачити, що первинні потреби, в основному виражаються в матеріальній формі і психологічних потребах, що працівники не до кінця задоволені обстановкою та необхідно орієнтуватися на підвищення рівня задоволеності.

Таблиця 2.7

### Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб (блок 1)

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

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

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

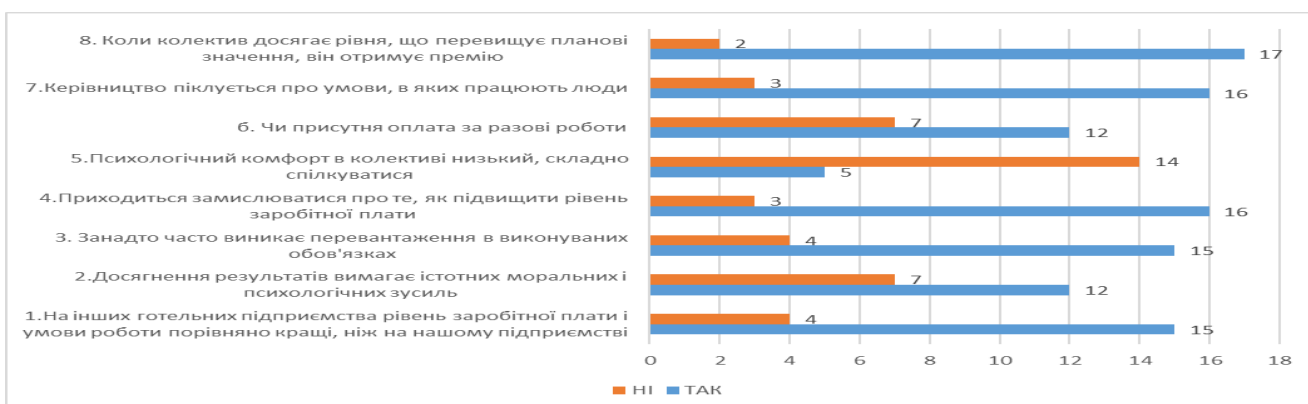


Рисунок 2.3. Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Таким чином, отримані відповіді дозволяють побачити, що загальна кількість відповідей «Так» - 108, «Ні» - 44. Співвідношення на діаграмі показують, що також в основному переважають відповіді «Так», причому дуже яскраво виражений розрив в питанні 8. Істотні розриви з переважанням відповідей «Ні» проявляються в питаннях 5 і 7. Аналіз питань блоку 1 показує, що ступінь матеріальної мотивації досить високий, люди отримують заробітну плату, їм оплачується велика частина позапланових робіт, а також роботи за межами робочого часу або норм. Однак, насторожує ситуація, пов'язана з психологічними навантаженнями, люди працюють в напруженій обстановці. Отже, матеріальна мотивація досить дієва. Керівництву підприємства потрібно працювати в напрямку підвищення психологічного комфорту. Блок 2 показує керівний аспект і значимість його впливу на працівників організації, що виражається в таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця. Відповіді «ні» показують, що працівник готовий до ризику. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

### Визначення значущості управління керівників (блок 2)

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

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Отримані результати анкетування представимо на рисунку 2.4.



**Рисунок 2.4. Значущість управління керівників**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Практично у всіх питаннях переважає відповідь «Так». Виняток становлять питання 9, 12, 13.

Всього дано відповідей «Так» - 86, відповідей «Ні» - 62, тобто позитивних виборів більше.

Соціальну політику розглядають як задовільну 7 осіб, а як незадовільну 12 особи, розрив невеликий, проте, він показує відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення їм умов роботи відповідно до їх очікувань. Слабо виражена ступінь керівництва в мотивуванні працівників. Працівники відчують соціальну впевненість на займаному робочому місці, проте це пов'язано більше з економічним аспектом діяльності підприємства.

Отже, нематеріальна мотивація виражена досить слабо. Необхідно забезпечити взаємодію керівництва та працівників.

Блок 3 показує ступінь потреби в спілкуванні, яка реалізується всередині колективу. Переважання відповідей «так» показує, що працівник не має потреби в спілкуванні в колективі, велика частина працівників є індивідуалістами.

Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 2.9.

## Потреба в спілкуванні (блок 3)

Запитання	ТАК	НІ
17. У колективі, в якому я працюю, дуже мало розмовляють один з одним	12	7
18. Співробітники, в основному, за те, щоб вони частіше збиралися разом після роботи	8	11
19. Мені не подобається нерішучий стиль управління	2	17
20. Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	13	6
21. На роботі ми всі повинні люб'язніше розмовляти один з одним	14	5
22. Результати моєї роботи були б набагато краще, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди і з особистих питань	17	2
23. Керівнику слід дбати про те, щоб ми добре взаємодіяли як колектив	18	1
24. Товариство в нашому колективі слабо виражене	16	3
25. Співробітники радіють, коли їх хвалять	18	1
26. Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	17	2
27. Керівник повинен визнавати співробітників. Він, по перш за все, має більше розмовляти з ними	17	2
Всього відповідей	152	57

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Результати дослідження представимо на рис. 2.5.

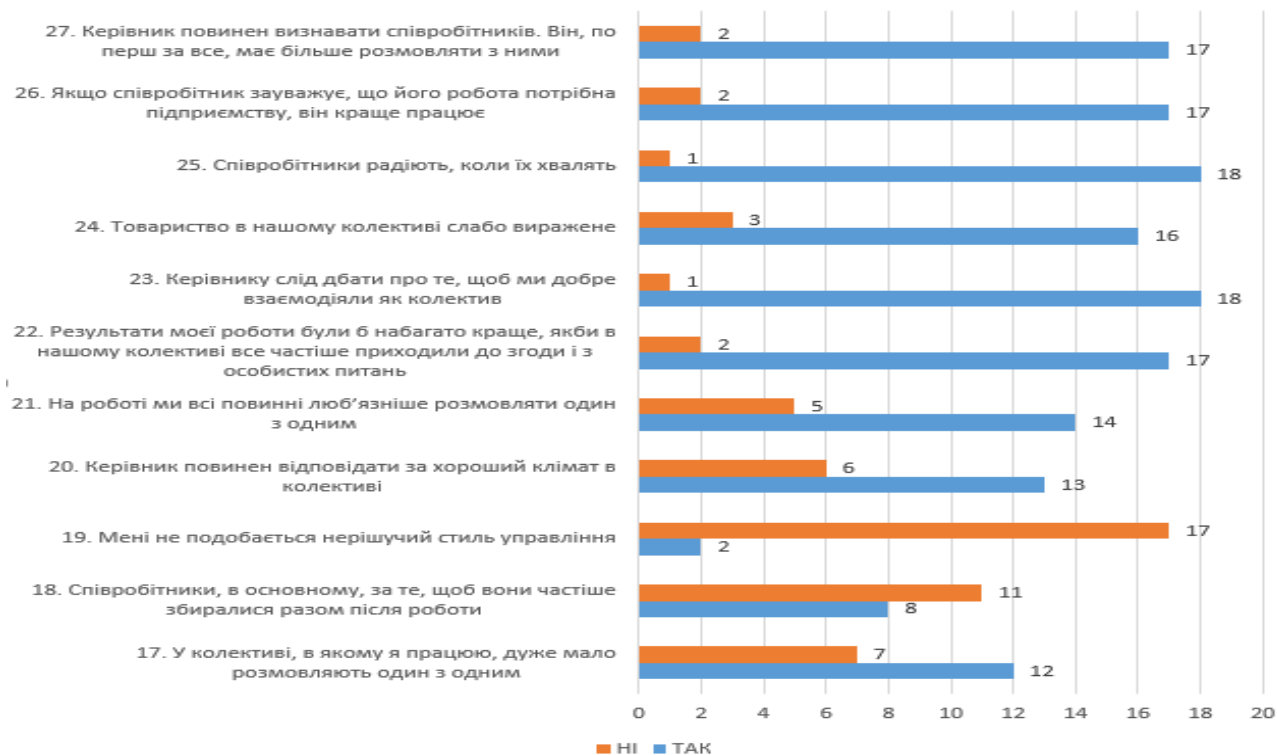


Рисунок 2.5. Потреба в спілкуванні

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Так становить 152, відповіді Ні – 57, різниця практично в три рази. Тобто працівники потребують спілкування, їм не достатньо поточних розмов, обговорень. Повертаючись до результатів якісного складу трудових ресурсів, необхідно відзначити, що велика частина працівників – жінки, що визначено специфікою діяльності організації.

Жінки більш, ніж чоловіки, відчувають потребу в спілкуванні, в розмовах, тому результати даного аналізу визначено об'єктивними причинами.

Однак, явна різниця визначена в питаннях 22-27, в питанні 17 переважає відповідь «Так», тому керівництву необхідно забезпечити поле взаємодії і комунікації для працівників, так як це природна людська потреба – обговорити щось, прийти до обопільного рішення, висловити власну точку зору.

Отже, внутрішня мотивація знаходиться на слабкому рівні. Керівництву необхідно забезпечити розвиток внутрішніх елементів комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими в роботі як в факторі міжособистісного спілкування.

Блок 4 дозволяє відобразити орієнтацію на кар'єрне зростання.

Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 2.10.

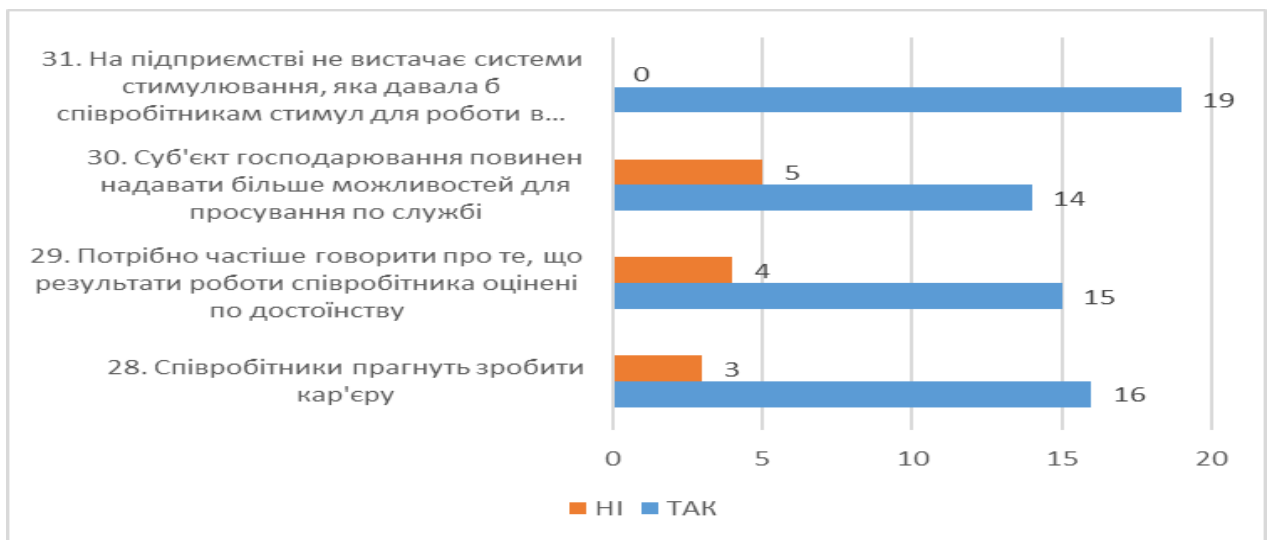
Таблиця 2.10

Прагнення до побудови кар'єри (блок 4)

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

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Результати дослідження наочно зобразимо на рис. 2.6.



**Рисунок 2.6. Прагнення до побудови кар'єри**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Відповіді однозначно визначають, що практично всі працівники орієнтовані на кар'єрний ріст – це природна потреба будь-якого фахівця в визнанні його професійних можливостей і досягнень.

Відповідей «Так» - 64, «Ні» - 12, різниця в чотири рази. Останнє питання про необхідність стимулювання в формі підвищення по кар'єрних сходах. Працівники переважно орієнтовані на кар'єрний ріст.

Необхідно розширювати зони відповідальності, створювати систему, яка дозволить просуватися по кар'єрних сходах.

Отже, кар'єрні амбіції не задовольняються, мотивація на задоволення професійних потреб розвинена слабо. Необхідно підвищувати відповідальність та надати шансу на побудову кар'єри.

Блок 5 дозволяє побачити потреби працівників в самореалізації і розкриття власних можливостей і здібностей. Чим більше відповідей «Так», тим гірша ситуація.

Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» представимо в таблиці 2.11.

## Обробка результатів анкетування

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

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Результати дослідження наочно зобразимо на рис. 2.7.



**Рисунок 2.7. потреби працівників в самореалізації і розкриття власних можливостей і здібностей**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Кількість відповідей «Так» - 66, «Ні» - 86. Переважна частина відповідей показує, що робота не дуже регламентована, а сам процес не чітко керований.

Таким чином, можуть бути виділені мотиваційні механізми та моделі, які діють зараз і розвинені досить добре, або, навпаки, мають низьку ефективність. На ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень заробітної плати достатній і дозволяє



задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність і впевненість у майбутньому. Звичайно, середня заробітна плата нижче, ніж на підприємствах міста. Працівники висловлюють бажання, щодо підвищення заробітної плати, але це природний момент економічних відносин. Проте, необхідно відзначити, що рівень заробітної плати і матеріальні стимули – це система матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація проявляється, в зацікавленості працівників у роботі, що не підкріплюється коштами для них. Результати обробки дозволяють побачити, що нематеріальна система мотивації розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабке, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми спільно.

## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ГЛОБУС»

#### **3.1. Світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоздатності**

Із всього різноманіття наявних моделей систем мотивації праці у ринковій економіці більшості розвинених держав можна виокремити як найбільш характерні американську, японську, англійську, французьку, шведську та німецьку моделі.

Для Японської моделі характерним являється випереджаюче зростання всієї продуктивності праці відносно зростання загального рівня життя всього населення, у тому рахунку відповідного рівня заробітної плати. Із ціллю здійснення заохочення підприємницької активності безпосередньо самою державою не приймається дійсно серйозних заходів щодо контролю за відповідним майновим розшаруванням соціуму. Існування даної моделі є можливим лише при досить значному розвитку в усіх членів соціуму національної самосвідомості, пріоритету певних національних інтересів над інтересами певної конкретно взятої людини, готовності всього населення держави йти на деякі матеріальні жертви заради відповідного добробуту всієї країни. Дана система здійснення стимулювання праці порівняно з другими високорозвиненими державами в Японії доволі гнучка. По традиції вона будується враховуючи такі три фактори: віку, стажу роботи та професійної майстерності. Загальний розмір окладу працівника проводиться за спеціальною тарифною сіткою, з використанням котрої визначається і сам оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума відповідних виплат за такими трьома розділами: за стаж роботи, вік, за кваліфікацію, що характеризуються розрядом та категорією.

Переважає більшість японських підприємств, в тому рахунку і сфери гостинності, у власній політиці матеріального стимулювання застосовують певні синтезовані системи, які в собі поєднують всі складові частини традиційної (нової і вікової) трудової тарифікації робітників. У системі синтезованого спрямування загальний розмір заробітної плати можна визначити за такими чотирма показниками – стаж, вік, результативність праці та професійний розряд. Стаж та вік слугують певною базою для так званої особистої традиційної ставки, а результативність праці та професійний розряд являються основою для встановлення величини тарифної трудової ставки, яка має назву – ставка за кваліфікацію.

Отже, застосування трудової ставки виключає відповідну можливість автоматичного збільшення заробітної плати поза відповідним зв'язком із трудовим внеском працівника та підвищенням кваліфікації, посилюючи тим самим відповідну мотивацію до праці, що в даному разі на пряму залежить від загальних результатів самої роботи. Для прикладу, у середньому 36 % від місячного загального заробітку працівники готелів отримують у формі основних виплат, 27 % – в формі виплат додаткових у відповідності до заслуг, 29 % – у формі виплат додаткових, які безпосередньо пов'язані із вже проведеною роботою, 7 % – як різні допомоги [16, с. 102].

Американська ж модель мотивації праці побудована на різних видах заохочення підприємницької активності та збагачення активної найбільше частини всього населення. Дана модель побудована на соціально-культурних особливостях всієї нації – масової орієнтації на відповідне досягнення особистого успіху кожного працівника, а також досить високому рівні економічного добробуту. Безпосередньо в основі загальної системи мотивації праці в США перебуває оплата праці. Найбільш значнішого розповсюдження набули різноманітні види погодинної системи з оплати за працю із нормованими завданнями, які доповнені різними формами надання премій працівникам.

В наш час однією із найбільш поширених в США форм оплати праці, як для головних, так і для працівників допоміжних є оплата праці, яка в собі поєднує складові елементи погодинної та відрядної систем. В даному разі денний заробіток робітника встановлюють як добуток погодинної тарифної ставки на загальне число робочих годин.

У США досить широко використовують колективні системи для преміювання працівників. Так, при використанні системи «Скенлон» між керівництвом та працівниками певного підприємства завчасно визначається норматив загальної частки заробітної плати від загальної вартості умовно чистого отриманого прибутку. У випадку прибуткової роботи всього підприємства та утворення відповідної економії заробітної плати за рахунок відповідним чином досягнутої економії може бути створено спеціальний преміальний фонд, що розподіляється таким чином: 25 % направляється до резервного фонду безпосередньо для того, щоб покрити певні можливі загальні перевитрати фонду самої заробітної плати. Із решти суми 25 % може спрямовуватися на преміювання керівництва підприємства, а найбільша частка 75 % – на відповідне преміювання працівників. Власне, виплата преміальних здійснюється щомісячно у відповідності до результатів за місяць, що минув пропорційно трудовій участі працівника на основі основної оплати праці. А вже у кінці року цей резервний фонд у повній розподіляється між всіма працівниками певного підприємства.

При використанні системи «Ракера» відповідні премії можуть бути нараховані в незалежності від одержання прибутку за період який минув.

Преміальні можуть встановлюватися у певному розмірі від умовно чистої продукції: в даному випадку 25 % фонду може бути зарезервовано, а інша частина розподіляється між адміністрацією та робітниками. У відмінності від системи «Скенлон», дана система не передбачає ніякого обговорення в колективі розподілу наявних премій.

Відповідну гнучкість системі з оплати праці надають певні проведені

періодичні атестації працівників, на основі котрих може бути встановлено відповідний рівень безпосередньо оплати праці робітників на слідуючий період. Заробітна плата, зазвичай, може бути переглянута у перший рік роботи кожні наступні три місяці, вже після відповідного року роботи – рік чи раз на півроку.

На певних американських підприємствах в наш час застосовується новітня система з оплати праці, при котрій зростання оплати праці безпосередньо залежить не так від самого виробітку, як від збільшення кваліфікації та загального числа вже освоєних професій. Вже після закінчення навчання за однією спеціальністю працівнику може бути присвоєне деяке число балів. Він може одержати відповідну надбавку до самої зарплати, набравши певну кількість балів. При визначенні розміру заробітної плати головним визначальними факторами є число вже освоєних «одиниць кваліфікації», загальний рівень майстерності по кожній із них, а також відповідна кваліфікація по вже освоєним спеціальностям [18, с. 89].

У США визначені особливі привілеї під час оплати праці працівників вищого рівня управління.

Для чиновників кар'єрних у США існує 22 види різного матеріального заохочення, а безпосередньо для політичних призначенців – 11 видів. Загальний рівень оплати керівників вищого рівня безпосередньо залежить від їхньої кваліфікації, а також загальних результатів праці, реалізації ними відповідальності та обов'язків. Для відповідних керівників підприємств премії можуть дорівнювати – 10–50 % головної оплати праці, а часом виплачуються у розмірі 100 %. Для найліпших керівників визначені дві премії президента, що складають відповідно 20 % та 35 % від їх річної оплати праці [3].

Близько 61 % підприємств США застосовують грошові виплати за здійснення визначених завдань чи премії за системою «PayforPerformance». При застосуванні даної гнучкої форми оплати безпосередньо винагорода самого працівника залежить від певних групових та індивідуальних результатів.

Дана система мотивації являється найбільш дієвою. На підприємствах, що

використовують дану систему оплати праці загальна продуктивність зросла на 5–49 %, а відповідні доходи всіх працівників – на 3–29 %, іншими словами працівники працюють більш дієвіше для того, щоб одержати вищий дохід [4]. Дану систему оплати праці використовують багато готельних комплексів: заробітна плата безпосередньо виплачується вже за виконану роботу, а безпосередньо річна додаткова винагорода, розмір котрої рівний в середньому 97 % від заробітної плати, – за кваліфікацію та творчий підхід. Завдячуючи запровадженню даної системи оплати праці на підприємствах фактично відсутня плинність працівників, а відповідна продуктивність праці у 3 рази є вищою, ніж на подібних підприємствах [28, с. 89].

Для французької моделі мотивації праці характерною є значна різноманітність різних економічних інструментів, враховуючи стратегічне стимулювання і планування конкуренції, гнучка система здійснення оподаткування. Головна її особливість це включення стратегічного планування у механізм ринку. Основою ринкових відносин у французькій моделі являється конкуренція, прямий вплив на загальну якість продукції, задоволення певних потреб всього населення в послугах і товарах, зменшення витрат [1].

В політиці оплати праці французьких підприємств простежуються такі дві основні тенденції: індексація їхньої заробітної плати у залежності від загальної вартості самого життя та індивідуалізація оплати праці. Відповідні індекси цін на товари споживання враховуються під час оплати праці фактично на всіх значних підприємствах, що втілюється в договорах колективного характеру із профспілками. Відповідний принцип індивідуалізації безпосередньо оплати праці у Франції реалізується за допомогою відповідного врахування загального рівня професійної кваліфікації, певної якості роботи, що виконується, кількості внесених пропозицій раціоналізаторського спрямування, загального рівня мобільності окремо взятого працівника.

Використовують три головні підходи стосовно здійснення принципу

індивідуалізації безпосередньо оплати праці [28, с. 68]:

1. Для кожного окремо взятого робочого місця, оцінка якого здійснюється за рахунок колективної угоди, встановлюється мінімальна оплата праці та «виделка» окладів. Відповідна оцінка роботи кожного робітника проводиться стосовно виконуваної роботи, а не стосовно праці робітників, які зайняті на других місцях роботи. Основними критеріями всього трудового внеску робітника являється якість і кількість його праці та безпосередня участь в громадському житті самого підприємства;

2. Заробітна плата поділяється на такі дві частини: залежну, постійну від робочого місця чи займаної посади та змінну, яка відтворює безпосередньо саму ефективність роботи працівників. На додатковій основі поводиться виплата премій за досить високу якість самої роботи, сумлінне відношення до самої праці тощо. Персонал бере досить активну участь у проведенні обговорення виникаючих питань щодо оплати праці в межах спеціальних комісій;

3. На підприємствах реалізуються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як безпосередня участь у прибутках, продаж робітникам акцій підприємства, виплата відповідних премій.

В французькій моделі значний інтерес становить методика проведення оцінки праці (що, зазвичай, має багатофакторний зміст) та застосовувані критерії. Зміст даної методики у загальному вигляді можна звести до наступного. На певних підприємствах використовується відповідна бальна оцінка ефективності праці самого робітника (від 0 до 120 балів) за такими шістьма основними показниками [23, с. 102]:

- продуктивність праці;
- професійні знання;
- дотримання правил техніки безпеки;
- якість роботи;
- ініціативність;

– етика виробництва.

В даному випадку весь персонал підприємства ділиться на п'ять категорій. До першої, вищої категорії, належать працівників, що набрали від 100 до 120 балів; до другої, такі що набрали від 76 до 99 балів тощо. Разом з тим діє низка обмежень. Так до першої категорії можна віднести не менше ніж 5 % та не більше ніж 10 % працівників однієї професії та одного підрозділу, а до другої – від 30 до 40 %, і на кінець до третьої – від 35 до 45 %. У випадку відсутності на роботі працівника протягом 3 – 5 днів на місяць відповідна надбавка зменшується на 25 %, а 10 та більше днів – на цілих 100 %.

Головна перевага французької мотиваційної моделі праці ґрунтується на тому, що вона надає доволі потужну стимулюючу дію на якість та ефективність праці, слугує фактором саморегулювання загального розміру фонду оплати праці. При появі труднощів тимчасового характеру безпосередньо сам фонд оплати праці автоматично зменшується, у результаті чого відповідне підприємство досить безболісно реагує на зміни кон'юнктурі ринку. Відповідна модель забезпечує доволі широку поінформованість певного працівників про економічний стан самого підприємства.

В наш час у Великобританії наявні дві модифікації системи оплати праці, які в загальному залежать від прибутку: акціонерна та грошова. Разом з тим, передбачена певна можливість використання змінної системи заробітної плати, яка повністю входить в залежність від самого прибутку підприємств. На підприємствах Великобританії значна участь у прибутках вводиться тоді, коли у відповідності до колективних чи індивідуальних угод на додаток до визначеної зарплати на регулярній основі виплачується певна частка від прибутку самого підприємства. В залежності від бази для відповідного обчислення суми, яка розподіляється через загальну систему безпосередньої участі у прибутках, виділяють участь у чистому доході, участь у прибутках, пайова трудова участь, участь у обороті чи вже в утвореній вартості, чисто трудова участь.



Німецька модель мотивації праці виходить із того, що безпосередньо в її центрі перебуває людина з її інтересами як досить вільна особистість, що розуміє власну відповідальність перед соціумом. В економічному сенсі свобода значить усвідомлення інтересів суспільства та пошук власного місця в системі надання послуг. Проте не кожна людина має можливість працювати у відповідності до існуючих ринкових вимог. Німецьке ринкове господарство називається соціальним через те, що держава створює відповідні умови для всіх без винятку громадян, присікає будь-які прояви несправедливості та здійснює захист усіх беззахисних і обділених: хворих, безробітних, дітей і людей похилого віку.

Соціальна солідарність і справедливість це неодмінні передумови консенсусу в суспільстві. Західні науковці дійшли висновку, що гармонійна комбінація із стимулювання соціальних гарантій та праці являється ще однією із найбільш оптимальних моделей, які коли-небудь були відомими в історії теорій економіки. Дана модель забезпечує у повній мірі, як соціальні гарантії, так і економічний добробут [11, с. 58].

Шведська модель мотивації праці значно відрізняється від розглянутих вище власною соціальною політикою, яка направлена на зменшення майнової нерівності за рахунок відповідного перерозподілу національного доходу на користь менш верств населення, що менш забезпечені. Розпочинаючи із 50-х років, профспілки Швеції на переговорах стосовно переукладання трудових колективних договорів здійснюють політику солідарної заробітної плати, яка полягає в наступних принципових положеннях: зменшення розриву між розмірами максимальної і мінімальної заробітної плати, рівна оплата за рівну працю [10, с. 58].

Сучасні тенденції утворення зарубіжних систем, щодо мотивації праці в узагальненому вигляді представимо в таблиці 3.1.

## Тенденції створення зарубіжних систем, стосовно мотивації праці

Держава	Головні чинники мотивації праці	Основні відмінні риси мотивації праці
Японія	Професійна майстерність; Стаж; Вік; Результативність праці	Довічний найм; Одноразова допомога під час виходу на пенсію
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника із професійної майстерності, якості роботи, продуктивності праці, додержання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
США	Висока кваліфікація; Заохочення підприємницької активності; Якість роботи;	Поєднання елементів погодинної та відрядної систем; Технологічні надбавки; Пряма участь в розподілі прибутку; Дотримання технологічної дисципліни; Система подвійних ставок
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії Стимулювання праці
Великобританія	Дохід	Пайова участь в капіталі; участь в прибутках; чисто трудова участь; трудова пайова участь
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи пільг і податків Сильна соціальна політика

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Для нашої країни повністю скопіювати будь-яку модель просто неможливо. Їх безпосереднє впровадження залежить не тільки від бажання самого керівництва, але і від економічної ситуації у самій державі, фінансових можливостей самого

підприємства тощо. Більш раціональніше запозичити певні елементи даних мотиваційних моделей. Найбільш підходящими в цьому аспекті є англійська, американська та французька моделі. Це можна пояснити тим, що вони в собі поєднують різну кількість важелів мотивації та їх значно легше застосувати на вітчизняних підприємствах гостинності. Так, зокрема, запровадження певних елементів американської моделі дасть змогу збільшити загальний рівень задоволеності самою роботою. Однак, її запровадження передбачає проведення досить частої атестації працівників та підвищення їх кваліфікації, що собі може дозволити не кожне підприємство в країні.

Відповідна участь в прибутках підприємства, за англійською моделлю, значною мірою підвищує зацікавленість працівників у відповідних результатах власної діяльності, у результаті чого збільшиться ефективність та продуктивність праці. Проте, можуть з'являтися деякі труднощі у вимірюванні загального обсягу роботи кожного окремо взятого працівника та його відповідного вкладу в загальний результат.

Основна мета мотиваційних дій ґрунтується на тому, щоб по максимуму погоджувати дії і цілі працівників та відповідних підрозділів з цілями підприємства. Власне саме для цього постійно потрібно виявляти головні причини і точки розбіжностей між ними та вирішувати проблеми, які виникають.

Звичайний працівник може мотивуватися на підприємстві по двох координатних осях:

- 1) Відповідної можливості індивідуального просування у самих різноманітних варіантах (по оплаті праці, по посадових сходах, визнанням власних особистих досягнень, переходом в нову категорію, престижем), і дана можливість повинна бути створена на підприємстві для всіх. Однак, існує певна меншість, що є байдужою до будь-яких варіантів просування, в котрої просто не існує мотивації досягнення зовсім чи вона розвинена досить незначно та вкрай однобічно, наприклад, лише заробіток.

2) Взаємним порівнянням, що спонукає певного працівника проводити оцінку власного становище не стільки лише по собі, скільки у порівнянні із відповідним положенням других порівнянних груп працівників.

Шведську, японську та німецьку моделі буде досить важко застосувати, оскільки українські підприємства гостинності ще не готові до довічного найму працівників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма підприємствами однакового профілю заробітної плати.

Проведений аналіз соціально-економічних показників нинішнього стану нашої держави дає можливість дійти до висновку про наявність певних кризових явищ системи мотивації праці. Власне це визначається не лише низьким показником дійсної заробітної плати, а й певною зміною ціннісних орієнтирів в загальній системі мотивів до праці. Саме тому жодна із систем мотивації праці в світі не може використовуватися на підприємствах держави в так чистому вигляді.

Проведений порівняльний аналіз сучасних мотиваційних систем довів відмінні риси у свідомості, трудовій поведінці, ціннісних орієнтаціях населення в розвинутих країнах та Україні.

Таким чином при формуванні систем мотивації праці потрібно застосовувати вже зібраний світовою практикою досвід. Основним орієнтиром може стати позитивний досвід європейських держав, а також відповідні можливості його запровадження на вітчизняних підприємствах гостинності.

### **3.2. Модернізація системи мотивації праці персоналу готельного комплексу «Глобус»**

Здійснене дослідження наявної на ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» системи мотивації дозволило нам встановити наступні пропозиції, що безпосередньо сприятимуть її модернізації:

1) Потрібно скласти план заходів стосовно запровадження дієвої системи мотивації на ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», що в себе включатиме:

- проведення аналізу ресурсів (часових, фінансових, людських), що підприємство може виділити безпосередньо для реалізації самої програми мотивування;

- проводити один раз у квартал свій власний аналіз загального ступеня задоволеності наявними умовами праці робітників, розробивши анкету, яка враховуватиме особливості підприємства;

- з'ясувати цілі і завдання, що потрібно досягти;

- розробити відповідну стратегію залучення робітників до праці;

- скласти відповідний план заходів стосовно впровадження відповідної системи мотивації.

З огляду на, те що на даний момент підприємство не має в своєму розпорядженні необхідних фінансових засобів, доцільно, в першу чергу визначити заходи з меншими матеріальними витратами і паралельно розробляти заходи довгострокового характеру, що вимагають додаткових фінансових витрат.

Деякі заходи щодо покращення мотивації праці на ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» можна проводити та планувати вже зараз, для прикладу:

1. Провести відповідні збори з ціллю інформування працівників про існуючий стан справ на підприємстві та про майбутні плани керівництва стосовно зміни ситуації. Це потрібно здійснити для залучення працівників у роботу підприємства. Інформація має бути досить достовірною та містити справжні дані про причини такої низької мотивації. Недостатньо просто сказати працівникам, що «немає грошей на зарплату, так як мало клієнтів а вартість послуг невисока», це вони і так чують весь час. Важливим є дати зрозуміти всім працівникам, що керівництво певного підприємства готове переглянути і обговорити наявний стан, а також вжити відповідних заходів стосовно покращення мотивації працівників, враховуючи їх побажання та думки.

2. Так само потрібно вказати на певні конкретні терміни відповідних планованих заходів. Інформування працівників про роботу підприємства повинно проводитися на постійній основі, тому можна встановити спеціальний інформаційний стенд.

3. Для мінімізації дефіциту працівників потрібно збільшити співпрацю із центром зайнятості.

4. Так як фонд заробітної плати та планування чисельності працівників повністю залежить від обсягу і кількості замовлень, адміністрації підприємства потрібно розглянути питання про збільшення кількості клієнтів готелю.

5. Провести перегляд складу заробітної плати з ціллю підвищення стимулюючого впливу з однієї сторони тарифної оплати, з іншої відповідних надбавок, преміальних, доплат та других виплат. Передусім необхідно розробити заходи стосовно підвищення загального рівня заробітної плати всім працівникам. Тут необхідно також враховувати, що їх заробітна плата має відповідати загальному рівню кваліфікації працівника та результативності праці. Для утримання на місці роботи нових працівників, в котрих відсутні досвід та навички роботи, можна застосовувати форму оплати праці із фіксованою частиною заробітку.

6. Розробити певну систему нематеріального стимулювання всього персоналу, врахувавши потреби самих працівників.

7. Налагодити відповідні методи двостороннього зв'язку всередині самого підприємства. Працівникові потрібно дати відчуття, що керівництво певного підприємства безпосередньо прислухається до його безпосередньої думки, цінує пропозиції та ідеї. Зворотній зв'язок повинен бути посиленним.

8. Для колективного згуртування можна дослідити можливість проведення заходів корпоративного змісту. Власне це можуть бути свята, які присвячені досить важливим подіям на підприємстві, туристичні поїздки, традиційні свята, екскурсії.

9. Запровадити на підприємстві відповідну систему матеріально не грошових винагород, враховуючи фінансові можливості підприємства та відповідні

побажання самих працівників. В даному випадку можна застосовувати різноманітні матеріальні стимули. Власне це можуть бути незначні сувеніри, подарунки, які символізують важливість співробітника безпосередньо для підприємства, для прикладу подарунки з нагоди важливих подій в родині або до дня народження тощо.

Керівництву підприємства ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» потрібно змінити власне відношення до підлеглого персоналу, а саме – налагодити спілкування з працівниками. Для того, щоб підвищити мотивацію до праці необхідно дізнатися від підлеглих, чого саме їм би хотілося. Для того, щоб підвищити мотивацію потрібно знайти певний індивідуальний підхід до кожного окремо взятого підлеглого. В даному випадку можна застосовувати такі методи: збори та спільні заходи, індивідуальні зустрічі, направлені на обговорення не лише поточних планів і результатів, а й на розуміння того, що для працівника зараз є найбільш важливим, і що йому дає можливість ефективно працювати, та навпаки, ускладнює роботу чи заважає. Такі розмови, по-перше, нададуть працівнику усвідомлення того, що його прагнуть почути, і його інтереси є важливим для самого керівництва, і по-друге, це дасть змогу керівництву одержати необхідну важливу інформацію стосовно стану мотивації співробітника.

Дотримання рекомендацій на ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» призведе до зниження плинності кадрів та до покращення соціально-психологічної обстановки у колективі.

### **3.3. Шляхи покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі готельного комплексу «Глобус»**

На відповідні бажання працівників більш сумлінніше виконувати власні обов'язки без сумніву впливають відповідні умови праці: приміщення, в котрому проходить весь час роботи, стан місця роботи, робочі інструменти та засоби.

Рекомендації для готельного комплексу «Глобус» щодо вдосконалення цього аспекту є наступні:

– заміна робочих комп'ютерів адміністраторів рецепції та бухгалтера на більш сучасніші, що дасть їм змогу виконувати власні обов'язки без будь яких пауз, а також дратівливих факторів у вигляді певних затримок роботи програм через слабе програмне забезпечення та зношеність ПК;

– на зону рецепцію необхідно придбати клавіатуру із підсвіткою для кращої зручності під час роботи у нічну зміну;

– здійснити оновлення робочого телефону працівників ресторану готельного комплексу «Глобус», щоб вони постійно були на зв'язку, а клієнти безперебійно мали відповідну можливість проводити замовлення та бронювання;

– провести заміну робочого телефону агента із господарської служби на такий, з котрого можна не тільки здійснювати дзвінки, а й, для прикладу, робити певні фото несправностей для наглядного показу під час передачі завдань завгоспу тощо.

– слідкувати за відповідним рівнем зношування всього інвентарю працівників та вчасно все оновлювати та ремонтувати.

Для реалізації даних рекомендацій необхідні певні витрати представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на поліпшення умов праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»**

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

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.



Отже, витрати на поліпшення умов праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» в 2022 році складуть 52400 грн.

Очікуваний економічний ефект від впровадження пропонованих заходів передбачається на рівні 72 000 грн.

Основні показники, якими характеризується ефективність заходів:

Річний економічний ефект ( $EE_p$ ) від впровадження рекомендацій можна розрахувати за наступною формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де  $E_p$  – річна економія від впровадження рекомендацій за рахунок скорочення та економії умовно-постійних витрат, грн.;

$Z_k$  – одноразові капітальні затрати.

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

Теперішня вартість грошових потоків за 3 роки:

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

$CF_n$  – чисті грошові потоки у період  $t$ ;

$E$  – ставка дисконту (15 %), яка складається з трьох частин:

- відсоткова ставка на позикові кошти;
- відсоткова ставка, яка враховує ризик проекту;
- очікуваний рівень інфляції.

$$TB = \frac{19600}{1 + 0,15^1} + \frac{19600}{(1 + 0,15)^2} + \frac{19600}{(1 + 0,15)^3} = 56243 \text{ грн.}$$

Чиста теперішня вартість проекту (ЧТВ):

$$ЧТВ = TB - ПІ \quad (3.3)$$

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

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

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

Якщо  $ЧТВ > 0$ , то це означає, що норма прибутковості проекту перевищує необхідну ставку прибутковості інвестицій (ставку дисконту). За критерієм  $ЧТВ$  можуть бути вибрані лише ті проекти, що мають  $ЧТВ > 0$ . З розрахунку випливає, що норма прибутковості від реалізації пропозицій перевищує необхідну ставку прибутковості інвестицій. Можна зробити висновок, що за критерієм  $ЧТВ$  впровадження пропозицій доцільно реалізовувати на у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

Індекс рентабельності (прибутковості) проектного заходу визначається за формулою:

$$PI = \frac{ТВ}{ПІ} \quad (3.4)$$

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

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

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

Отже, запропоновані заходи безумовно будуть сприяти покращенню умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі, що сприятиме збільшенню прибутку підприємства та дозволить стати йому більш успішнішим.

Необхідно відмітити, що ефект від схожих заходів має більш характер працює більш опосередкований та працюватиме на перспективу, наприклад, для іміджу підприємства.

Крім технічних моментів, також важливо спостерігати і за психологічним кліматом у всьому колективі. Керівникам необхідно часом знижувати сам рівень формальності безпосередньо у спілкуванні із власними підлеглими, можна безпосередньо проводити спільно час на обідах або кава-паузах.

Доволі корисний вплив буде мати спілкування у неробочий час за допомогою

заходів корпоративного змісту різного плану:

- виїзди на природу;
- вечірки;
- поїздки в інше місто;
- участь у квестах.
- відвідування семінарів/тренінгів/форумів.

Щодо останнього пункту, навчання персоналу дасть змогу збільшити рівень професіоналізму працівників та, відповідно, відповідну якість надання послуг на самому підприємстві в загальному. У випадку коли немає можливості організувати відвідування визначених заходів для переважної більшості працівників, можна спробувати варіант із відтворенням навчання всередині самого колективу. Для прикладу, керівник відвідує семінар, а пізніше передає вивчену інформацію працівникам у вигляді не великого семінару безпосередньо на базі самого підприємства.

## **РОЗДІЛ 4.**

### **БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

#### **4.1. Актуальність безпеки життєдіяльності людини в закладах готельного господарства**

Безпека життєдіяльності (БЖД) – наука, що вивчає проблеми безпечного перебування людини в довкіллі в процесі різних видів її діяльності. Безпека людини – поняття, що торкається сутності людського життя та сфери її діяльності. Безпека – це збалансований за експертною оцінкою стан людини, соціуму, держави. Значення основ безпеки дозволяє розширити психологічне поле самозахисту особистості й, зокрема, розвивати в ній здатність піклуватися про себе, задовольняти свої потреби та одержувати задоволення від життя.

Готельний комплекс є місцем відпочинку і, як наслідок, великого скупчення людей. Адміністрація готельного комплексу бере на себе обов'язок не лише забезпечити затишне проживання і гарантії доброго відпочинку, але і гарантію безпеки людей, що проживають та працюють у ньому, їхнього життя, здоров'я, майна тощо. Саме тому необхідний найретельніший контроль у сфері безпеки таких закладів. Актуальність безпеки життєдіяльності полягає в тому, що сучасний готельний комплекс оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих. Саме тому питанням охорони праці та техніки безпеки в готельних комплексах приділяється велика увага.

#### **4.2. Проведення інструктажів з охорони праці в готельному комплексі «Глобус»**

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в готельному комплексі «Глобус» здійснює директор. Він забезпечує виконання вимог законів

про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором . Інструкція з охорони праці в готельному комплексі «Глобус» розроблена відповідно до таких нормативних актів: Положення про розробку інструкцій з охорони праці, затверджене наказом Держнаглядохоронпраці від 29.01.1998 № 9; Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затверджене наказом Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 № 15; Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 № 19.

Працівники готелю допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. В готельному комплексі «Глобус» для кожної категорії працівників розроблені інструкції. Також для донесення інформації про охорону праці в даному готелі використовують такі рекламні носії як брошури, листівки та буклети. В них міститься інформація про техніку та технології дотримання правил охорони праці. В цих рекламних матеріалах містяться правила техніки безпеки, попереджувальні знаки, плани дій в непередбаченій ситуації, що дають можливість співробітникам та гостям ознайомитися з вимогами техніки безпеки.

Готельний комплекс «Глобус» оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих. Саме тому питанням охорони праці тут приділяється велика увага.

#### **4.3. Пожежна профілактика в готельному комплексі “Глобус”**

Найбільш серйозною небезпекою для життя і здоров'я гостей і персоналу будь якого готельного господарства, збереження їхнього майна, а також майна і будинку готелю є пожежі.

Керівництво готельного комплексу «Глобус» дотримується ряду заходів профілактики пожежної безпеки. А саме:

- в приміщенні встановлено пристрій газового пожежогасіння, який спрацьовує від димових і теплових датчиків, розташованих у приміщенні;
- у всіх коридорах готельного комплексу встановлена установка автоматичного водяного пожежогасіння, у вигляді мережі труб, заповнених водою під тиском;
- на вертикальних трубопроводах по всіх поверхах змонтовані внутрішні пожежні крани, до яких приєднані пожежні рукави з патрубками;
- директором готелю призначено відповідального за організацію заходів із забезпеченням протипожежної безпеки усього готельного комплексу;
- розроблені правила, положення пожежної безпеки для кожного підрозділу;
- розроблена система оповіщення у випадку виникнення пожежі;
- вступний і первинний інструктажі з пожежної безпеки проводяться при прийомі на роботу;
- первинний і повторний інструктажі проводить на робочому місці особа, відповідальна за пожежну безпеку в конкретному підрозділі;
- для забезпечення протипожежного режиму в готельному комплексі «Глобус» розроблені спеціальні пам'ятки, у яких вказані основні рекомендації з заходів пожежної безпеки і правила поведінки при пожежі.

Можемо зробити висновок, що задля успішного виконання своїх обов'язків керівництво готельного комплексу «Глобус» приділяє значну увагу охороні праці працівників, попередженню небезпеки в готелі для гостей закладу.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження були встановлені наступні важливі висновки:

1. Охарактеризовано сутнісні характеристики мотивації та мотиваційного процесу у системі менеджменту підприємства. Мотивація в нашому дослідженні визначається, з одного боку, як процес поєднання цілей підприємства і цілей працівника для найбільш досконалого задоволення потреб обох (управлінський аспект), з іншого боку – це система різноманітних способів впливу на персонал для досягнення запланованих цілей і працівника, і організації (економічний аспект).

2. Здійснено класифікацію методів мотивації трудової діяльності працівників. До основних методів мотивації відносять: економічні (прямі, непрямі), організаційні та морально-психологічні.

3. Проаналізовано особливості формування мотиваційної моделі у системі менеджменту підприємства. Встановлено, що досконале усвідомлення внутрішніх складників всієї системи мотивації персоналу дає можливість менеджерам здійснювати ефективну політику у сфері трудових відносин. Враховуючи на існуючі методи та форми мотивації, систему мотивації на підприємстві сфери гостинності потрібно формувати у такій послідовності: проведення діагностування діючої системи мотивації персоналу; формулювання основних цілей мотиваційної політики та головних структурних елементів системи мотивації; формування складових системи матеріального стимулювання всього персоналу; формування відповідних складників загальної системи нематеріального стимулювання персоналу; розробка внутрішніх нормативних документів всієї системи мотивації персоналу.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності готельного комплексу «Глобус». Головна мета ГК «Глобус» це надати клієнту сервіс по максимуму, затишок та комфорт. Доходи ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» у 2020 році у порівнянні із 2019 роком мали тенденцію до зменшення з 218,9 тис. грн. до 167,7 тис. грн. Головною причиною даного спаду була пандемія коронавірусу

Covid-19. Разом із тим, керівництво використало момент зменшення активності роботи самого підприємства, і в той момент було здійснено багато робіт з ремонту у ресторані, готелі та саунах готельного комплексу. Провівши аналіз рух персоналу на готельному комплексі, спостерігаємо, що для нього досить характерною являється значна плинність кадрів.

5. Проаналізовано методи мотивації персоналу у системі менеджменту готельного комплексу «Глобус». Для підвищення кваліфікації працівників, одержання ними високих знань організуються: курси підвищення кваліфікації; економічне навчання. Крім того, виробляються наступні доплати: за вечірні та нічні години; за вихідні і святкові дні; за понаднормові роботи тощо.

6. Визначено особливості моделі та механізму мотивації персоналу готельного комплексу «Глобус». На ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень заробітної плати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність і впевненість у майбутньому. Звичайно, середня заробітна плата нижче, ніж на підприємствах міста. Працівники висловлюють бажання, щодо підвищення заробітної плати, але це природний момент економічних відносин. Проте, необхідно відзначити, що рівень заробітної плати і матеріальні стимули – це система матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація проявляється, в зацікавленості працівників у роботі, що не підкріплюється коштами для них. Результати обробки дозволяють побачити, що нематеріальна система мотивації розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабке, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми спільно.

7. Проаналізовано світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоздатності. При формуванні систем мотивації праці потрібно застосовувати вже зібраний світовою практикою досвід. Основним



орієнтиром може стати позитивний досвід європейських держав, а також відповідні можливості його запровадження на вітчизняних підприємствах гостинності.

8. Запропоновано шляхи модернізації системи мотивації праці працівників готельного комплексу «Глобус». Для мінімізації дефіциту працівників потрібно збільшити співпрацю із центром зайнятості. Також можна провести перегляд складу заробітної плати з ціллю підвищення стимулюючого впливу з однієї сторони тарифної оплати, з іншої відповідних надбавок, преміальних, доплат та других виплат. Потрібно розробити певну систему нематеріального стимулювання всього персоналу, врахувавши потреби самих працівників. Для колективного згуртування можна дослідити можливість проведення заходів корпоративного змісту.

9. Визначено шляхи покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі готельного комплексу «Глобус». Було запропоновано: провести заміну робочих комп'ютерів адміністраторів; здійснити оновлення робочого телефону працівників ресторану готельного комплексу; слідкувати за відповідним рівнем зношування всього інвентарю працівників та інші. Витрати на поліпшення умов праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» в 2022 році складуть 52400 грн. Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів передбачається на рівні 72 000 грн. Термін окупності заходів – 2.67 роки. Корисний вплив буде мати спілкування у неробочий час за допомогою заходів корпоративного змісту різного плану: виїзди на природу; вечірки; поїздки в інше місто; участь у квестах. відвідування семінарів/тренінгів/форумів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
2. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
3. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL:<http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2095/1/Стаття%20Биба%2С%20Теницька.pdf> (дата звернення: 30.03.2022).
4. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2018. С. 10-27.
5. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. № 7. 2015. С. 46-47.
6. Бунтова Н. В. Кадрове забезпечення готельного господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення: автореферат дис. канд. екон. наук за Спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ. 20с.
7. Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 778с.
8. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу // Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну, 2021. Т.4. Вип.1. С. 45-58.
9. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.

10. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1982). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Plano, Tex: Business Publications.
11. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94-97.
12. Гордиенко Ю.Ф. *Управление персоналом: учебное пособие*. Ростов на Дону: Феникс, 2014. 260 с.
13. Готель Глобус. URL: <http://www.hotel-globus.com> (дата звернення: 30.03.2022).
14. Грифін Р. *Основи менеджменту: підручник*. Львів: БаК, 2018. 624 с.
15. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський каштал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2018. № 1(47). С. 144 – 147.
16. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
17. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка». 2019. Вип. 2(48). С. 191–194.
18. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 9. С. 418-422.
19. Єсінова Н.І. *Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 2018. 432 с.
20. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49. С. 4. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 17.04.2022)
21. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2018. №3. С. 21-23.
22. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.

23. Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. Економічний вісник ЗДІА. 2017. Вип. 4(10). С. 62–66.
24. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 80–83.
25. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2018. № 2. С. 192-196.
26. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. Економічний вісник ЗДІА. 2016. Вип. 2. С. 84–91.
27. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2019. 337 с.
28. Кравченко В. О. Кошелупов І. Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса: ОДЕУ, 2018. 455 с.
29. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2015. 556 с.
30. Кузнецова І. О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 4 (49), частина I, 2016. С. 101-104.
31. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников. Киев: ИЭ НАНУ, 2012. С. 37.
32. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2014. 248 с.
33. Малюта Л., Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій (акценти адміністративно-територіальної реформи. Колективна монографія. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій. Тернопіль: ФО – П Шпак В.Б. 2019. С. 217-230.
34. Майборода П. В. Стимулювання персоналу до ефективної роботи. Кадровик. 2015. № 3. С. 51-54.

35. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НМЦ «Укропосвіта», 2016. 268 с.
36. Мерзляк А. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 240 с.
37. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2018. 156 с.
38. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. Формування ринкової економіки України. 2016. С. 109-113.
39. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навчальний посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
40. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 348 с.
41. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. Економіка і управління. 2016. 3 (71). С. 77–86.
42. Олійник Є.О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12-3-15-2011.pdf> (дата звернення: 15.04.2022)
43. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 568 с.
44. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 8. С.209-213.
45. Пустовар Я. П. Роль заробітної плати як стимул трудової діяльності в транзитивній економіці України. Матеріали наукової конференції «Проблеми економічного і правового забезпечення менеджменту господарських суб'єктів». Донецьк: ДонНТУ, 2018. 244 с.

46. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. Електронний журнал. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 12.04.2022)
47. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 45-51.
48. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2014. 432 с.
49. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. Довідник кадровика, 2018. № 1. С. 145 – 148.
50. Собінова Т. М. Стимули та мотиви в управлінні персоналом. Економіст. 2017. № 3. С. 45-46.
51. Стрельбицька О.П. Теоретико-методологічні особливості побудови мотиваційного механізму персоналу. КНЕУ. 2019. Ч. 2. С. 250–256.
52. Сумін В. О. Регулювання діяльності персоналу управління: монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2006. 308 с
53. Стойко І. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1(22). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>
54. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 107–112.
55. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 608 с.
56. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. Киев: Ваклер, Атлант, 2018. 470 с.
57. Richard A. Swanson, Elwood F. Holton. Foundations of Human Resource Development. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2014. 145 p.
58. Народний бренд URL: <https://brand.20.ua/tr/end.html>

# ДОДАТКИ

## Категорії потреб

