

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Шляхи вдосконалення мотивації праці, на прикладі
готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace
(м. Тернопіль, вул. Степана Бандери, 2)

Виконала: студентка IV курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Герасимюк О. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

Міністерствоосвіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 "Менеджмент"
(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ Герасимюк Оріся Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Шляхи вдосконалення мотивації праці, на прикладі
готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace (м. Тернопіль, вул. Степана Бандери, 2)

Керівник роботи _____ Мосій Ольга Бориславівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 23 » 01.2023 року № 4/7-49 .

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

Матеріали фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади мотивації праці персоналу організації.
2. Аналіз мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace
3. Шляхи підвищення ефективності мотивування персоналу готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

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

1. SWOT-аналіз ГПК «Avalon Palace»
2. Оцінка ефективності системи оплати праці у ГПК Avalon Palace у 2019-2021 рр.
3. Відповіді на запитання «Чи здійснює мотивуючий вплив на вас існуюча в організації система мотивації персоналу?»
4. Відповіді на питання «Якими є недоліки існуючої системи мотивації?» в ГПК Avalon Palace
5. Порівняльний аналіз існуючої і запропонованої системи оплати праці у ГПК Avalon Palace
6. Порівняльний аналіз мотивації праці персоналу організації після впровадження запропонованих змін у ГПК Avalon Palace
7. Багатокутник мотивації праці персоналу ГПК Avalon Palace після впровадження запропонованих змін
8. Пропозиції щодо змін у системі мотивування працівників ГПК Avalon Palace

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання грудень 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади мотивації праці персоналу організації.	Лютий 2023	Виконано
2	Аналіз мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace	Березень 2023	Виконано
3	Шляхи підвищення ефективності мотивування персоналу готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace	Квітень 2023	Виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2023	Виконано
	Висновки	Травень 2023	Виконано
	Бібліографія	Травень 2023	Виконано

Студент

(підпис)

Герасим'юк О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Герасимюк О.В. Шляхи вдосконалення мотивації праці, на прикладі готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 60 сторінок, 11 рисунків, 13 таблиць, 5 додатків, 29 літературних джерел.

Метою роботи є дослідження та вдосконалення методів мотивування працівників організації.

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанний комплекс (ГРК) Avalon Palace.

Предмет дослідження – процес мотивування персоналу та його вдосконалення.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробленні пропозицій щодо покращення рівня мотивації працівників ГРК Avalon Palace.

Методи дослідження – узагальнення і синтезу, експертного оцінювання, графічний, економіко-математичний, порівняльного економічного аналізу.

Ключові слова: мотивація праці, організація, персонал, готельно-ресторанний комплекс.

SUMMARY

Herasymiuk O.V. Some ways of labor motivation improvement (Hotel-Restaurant “Avalon Palace” as a case study).

Bachelor`s degree thesis consists of 60 pages, 11 figures, 13 tables, 5 appendices, 29 references.

The purpose of the work is to research and improve the methods of motivating employees of the organization.

The object of the study is the hotel and restaurant complex Avalon Palace.

The subject of research is the process of motivating personnel and its improvement.

The practical significance of the results of the work lies in the development of proposals for improving the level of motivation of employees of the hotel and restaurant complex Avalon Palace.

Research methods - generalization and synthesis, expert evaluation, graphical, economic-mathematical, comparative economic analysis.

Key words: work motivation, organization, staff, hotel and restaurant complex.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Сутність мотивації персоналу	9
1.2 Особливості мотивації персоналу в закладах готельно-ресторанного бізнесу	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГРК AVALON PALACE	21
2.1 Загальна характеристика ГРК Avalon Palace	21
2.2 Аналіз системи мотивації ГРК Avalon Palace	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГРК AVALON PALACE	35
3.1 Шляхи вдосконалення оплати праці у ГРК Avalon Palace	35
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення нематеріальних методів мотивації персоналу	41
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	47
4.1 Розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві	47
4.2 Долікарська допомога при харчових отруєннях	51
ВИСНОВКИ	54
БІБЛІОГРАФІЯ.....	56
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Починаючи з 70-х років ХХ століття і до теперішнього часу туристична сфера є серед найбільш рентабельних та перспективних напрямів людської діяльності, і в той же час однією із найбільш вразливих сфер, бо зазнає суттєвого впливу зі сторони зовнішнього середовища. Поширення пандемії Covid-19 негативно вплинуло на розвиток туристичної сфери як у світі, так і в Україні та призвели до скорочення діяльності туристичних організацій. Всесвітня організація туризму в 2020 р. оприлюднила дані за якими потоки туристів в цілому світі зменшились на 74 %, а потік туристів, які мандрували з однієї країни в іншу скоротився на 1 млрд. осіб, пов'язані із цим збитки оцінюються у розмірі 1,3 трлн. дол. [72]. Все це негативно вплинуло й на діяльність підприємств готельного та ресторанного сервісу і туризму, які гостро відчували нестачу клієнтів.

Ще більш руйнівного впливу ця сфера в Україні та закордоном зазнала внаслідок широкомасштабної російсько-української війни, яка розпочалась у лютому 2022 року. У таких умовах готельно-ресторанні підприємства шукають внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності, як от забезпечення продуктивної роботи персоналу. Впливати на роботу трудового колективу можна через формування ефективної системи мотивації.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад мотивації персоналу в організації.

Завданнями, є:

- розкрити суть і зміст мотивації персоналу організації;
- провести аналіз діяльності та основних показників ГРК Avalon Palace, на прикладі якого виконується дана робота;
- дослідити методи мотивації працівників ГРК Avalon Palace;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації працівників досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження є ГРК Avalon Palace.

Предмет дослідження – процес мотивування персоналу та його вдосконалення.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробленні пропозицій щодо покращення рівня мотивації працівників ГРК Avalon Palace.

Методи дослідження – узагальнення і синтезу, експертного оцінювання, графічний, економіко-математичний, порівняльного економічного аналізу.

Інформаційна база дослідження: дані із веб-сайту ГРК Avalon Palace, законодавство України, статистичні дані, праці вчених-економістів, матеріали конференцій, статті у фахових виданнях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сутність мотивації персоналу

Слово «мотив» походить з латини де означає «приводити в рух», «підштовхувати». З французької мови "мотивація" ("le motif") перекладається як причина, імпульс, привід до вчинку або дії. Саме в такому розумінні цей термін у своїй праці «Чотири принципи достатньої причини» використав Артур Шопенгауер, після чого його почали використовувати для пояснення причини поведінки людей.

Мотивація є явищем багатограним, і свої дослідження цього багатогранного явища присвятили і зарубіжні і вітчизняні науковці, про що свідчить їх значний доробок у цій царині. Одним з перших вчених що класифікував людські потреби був український учений М. Туган-Барановський.

Мотивація - це сили, які підштовхують працівника організації до виконання дій і цим самим ведуть до досягнення цілей. Мотивація є умовою для виконання працівниками підприємств прийнятих рішень і розпланованих завдань.

Мотивація – це спонукання людей працювати ефективно для отримання високих досягнень. Чому мотивація важлива? Якщо подивитись на формулу досягнень (див. формула 1.1), то можна побачити, що мотивація на рівні із здібностями працівників, забезпеченістю ресурсами, є складовою досягнень організації. Для отримання максимальних досягнень, всі три умови повинні бути теж максимальними:

$$\text{Досягнення} = \text{Здібності} \times \text{Мотивація} \times \text{Ресурси} \quad (1.1)$$

Процес мотивації має такий вигляд (рис. 1.1): працівники переходять від потреби до мотиву, далі до поведінки, далі до наслідків і до задоволення чи незадоволення.

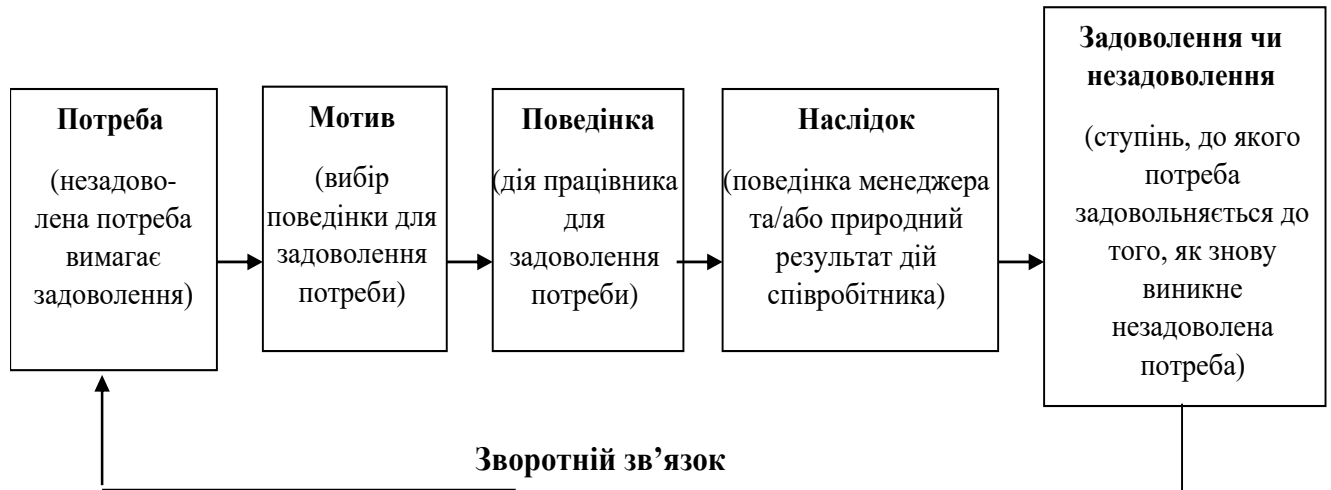


Рисунок 1.1 – Мотиваційний процес

Якщо керівник хоче отримати роботу від своїх співробітників, він може або пообіцяти винагороду (позитивна мотивація), або застосувати силу та страх (негативна мотивація). Обидва ці типи широко використовуються менеджерами. Позитивна мотивація, як правило, базується на винагороді та веде до доброго командного духу, співпраці та відчуття щастя. До позитивної мотивації відносяться: похвала, зарплата, вдячність, делегування. Негативна мотивація базується на силі та страху і стимулює до дії тільки тому, що працівник хоче уникнути неприємної ситуації. Негативна мотивація передбачає можливість зниження мотиваційного задоволення. Негативними стимулами можуть бути як моральні (зауваження, публічний осуд, догана), так і матеріальні (штраф, відмова у наданні привілеїв, просуванні по службі). Проте немає керівника, який би не використовував якийсь час негативну мотивацію.

Є багато теорій мотивації, кожна з яких дає своє пояснення цьому не простому явищу. Теорії мотивації поділяють на групи:

- 1) змістовні, тобто ті, що розглядають потреби людей;
- 2) процесійні, тобто ті, що пояснюють поведінку людини.

Мотивація – це одна із функцій менеджменту, тобто це є щоденна робота менеджера. Менеджери всіх трьох ланок управління в тій чи іншій мірі мають відношення до мотивації персоналу:

- менеджери інституційної ланки управління розробляють комплексну систему мотивації в організації. Ця система мотивації розробляється із врахуванням ряду вимог: вона повинна впливати на мотиваційну свідомість працівників, враховувати потреби та інтереси всіх працівників, враховувати потреби та інтереси організації, брати до уваги зовнішні впливи на організацію;
- менеджери управлінського рівня шукають специфічні форми і методи впровадження цієї системи мотивації;
- менеджери технічної ланки управління використовують конкретні методи мотивування, а також, знаючи індивідуальні потреби працівників (а вони можуть значно різнитися) підбирають індивідуальні методи їх мотивації.

Кодекс законів про працю включає тільки загальні норми щодо використання заохочень. Так, стаття 143 Кодексу вказує, що заохочення працівників регулюється трудовим колективним договором. Стаття 144 Кодексу декларує, що працівники, які сумлінно виконують свою роботу мають переваги при просуванні по службі, а також першочергове право та пільги у сфері побутового та культурного обслуговування.

Мотивація полягає в тому, щоб спонукати когось зробити те, що ви хочете, або, на індивідуальній основі, бажання зробити щось для себе з певної причини. Мотивація походить від двох речей: від вас та інших людей. Залежно від цього виділяють зовнішню та внутрішню мотивацію. Зовнішня мотивація походить від інших, внутрішня мотивація походить з середини вас. Винагороди також можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішніми винагородами для людини є, наприклад, визнання, похвала, фінансова винагорода або статус. Внутрішня винагорода є внутрішньою для людини; наприклад, задоволення або відчуття досягнення. Людина, якою рухає внутрішня мотивація, працює не заради фінансової винагороди, а для досягнення внутрішньої гармонії.

Високомотивована людина наполегливо працює на роботі; невмотивована людина – ні. Найважливіше для кожної людини – мотивувати себе. Один із способів зробити це – знайти правильну роботу в правильній організації. Менеджер повинен:

- 1) поважати індивідуальні відмінності;
- 2) чітко розуміти, чого люди хочуть від роботи;
- 3) розподілити винагороди для задоволення інтересів як окремих осіб, так і організації.

Розрізняють два види стимулювання: матеріальне і моральне (психологічне), (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Матеріальні та моральні види мотивації на підприємстві

Матеріальні винагороди	Моральні винагороди
Заробітна плата	Трудове чи організаційне стимулювання
Бонуси	Відносини з керівництвом
Участь в акціонерному капіталі	Стимулювання вільним часом
Участь у прибутках	Атмосфера в колективі
Плани додаткових виплат	Висловлювання суспільного визнання
Ощадні фонди	Організація дозвілля та відпочинку
Програми навчання	Просування по службі
Надання послуг	
Отримання кредитів	

Для визначення рівня мотивації в організації можна використати тест, поданий у таблиці 1.2. Чим вищий загальний бал, тим більше мотивовані працівники організації. Цим тестом може скористатись будь-який менеджер організації.

Таблиця 1.2 – Тест для визначення рівня мотивації в організації

Прояви	Рівень мотивації				
	Ніколи	Часом	У середньому	Часто	Завжди
1. Працівники сумлінно працюють	0	1	2	3	4
2. Працівники без запізень виходять на роботу	0	1	2	3	4
3. Працівники дотримуються вимог до роботи	0	1	2	3	4
4. Працівники якісно працюють	0	1	2	3	4
5. Працівникам подобається їхня робота	0	1	2	3	4
Показники мотивації	найнижча	низька	середня	висока	найвища
6. Плинність кадрів	4	3	2	1	0
7. Продуктивність праці	0	1	2	3	4

Найбільш вагомим фактором у процесі мотивації залишається заробітна плата, яка є формою грошової винагороди. Сучасні виклики обумовлюють необхідність застосування кращих світових практик у підході до мотивування працівників.

1.2 Особливості мотивації персоналу в закладах готельно-ресторанного бізнесу

В індустрії гостинності персонал відіграє важливішу роль ніж в установах інших сфер діяльності. Деякі організації можуть бути більш залежними від різних технологій, тоді як роль людини є другорядною і зводиться тільки до управління нею. Проте, у закладах ресторанного та готельного бізнесу персонал відіграє головну роль бо весь час взаємодіє з клієнтами, допомагає їм, консультує, та ін.

В сучасному світі технології у туризмі відіграють не останню роль, особливо ІТ-технології. Звичайно ж, у сфері онлайн-бронювання, онлайн-

інформування, онлайн-замовлення ІТ-технології вже зайняли своє почесне місце. У високотехнологічних країнах, наприклад Японії, є заклади в індустрії гостинності в яких обслуговування людьми на 90% замінено на обслуговування роботами. Однак, повна заміна персоналу на робото-техніку у світі, і в Україні відбудеться не скоро через високу вартість таких технологій. І тому персонал залишається головним активом туристичних організацій.

Якщо попросити керівника туристичної організації назвати фактори від яких залежить успіх організації, то серед перших він перелічить персонал. Це говорить про те, що керівник організації усвідомлює яку роль відіграє якість обслуговування у конкурентній боротьбі. А сам працівник повинен усвідомлювати, що якість обслуговування – те, якого очікує клієнт, є в його роботі найважливішим завданням. Клієнти постійно вимагають хорошого обслуговування, і ті організації, які зможуть завдяки своєму персоналу запропонувати найкраще обслуговування, опиняться у більш вигідному, порівняно з конкурентами, становищі значення кожного працівника є безцінним.

Для того, щоб персонал працював як найкраще, його потрібно відповідним чином мотивувати. Механізм мотивації персоналу закладів гостинності особливо не відрізняється від того, який застосовується організаціями в інших сферах господарювання. Його можна зобразити у вигляді семи етапів (див. рис. 1.2).

Дамо пояснення кожному етапу процесу мотивування. Найперше потрібно встановити справжні потреби та мотиви персоналу. Без врахування цих потреб та мотивів не можна буде впливати на працівників. Деколи керівники розробляють програми мотивації персоналу, які, на їх думку, є хорошими. Але вони не сприймаються персоналом, тому, що створені без врахування їх реальних потреб. Як наслідок, така мотивація не чинить ефективного впливу на персонал.

Є два шляхи визначення справжніх мотивів персоналу: 1) можна залучати окремих представників, які виражатимуть інтереси своїх співробітників; 2) провести анонімне анкетування персоналу щодо їх потреб. Другий спосіб є більш

ефективним бо дає змогу врахувати думку всіх працівників. Анонімність анкетування позбавляє працівників страху та переживань, усуває бар'єри.

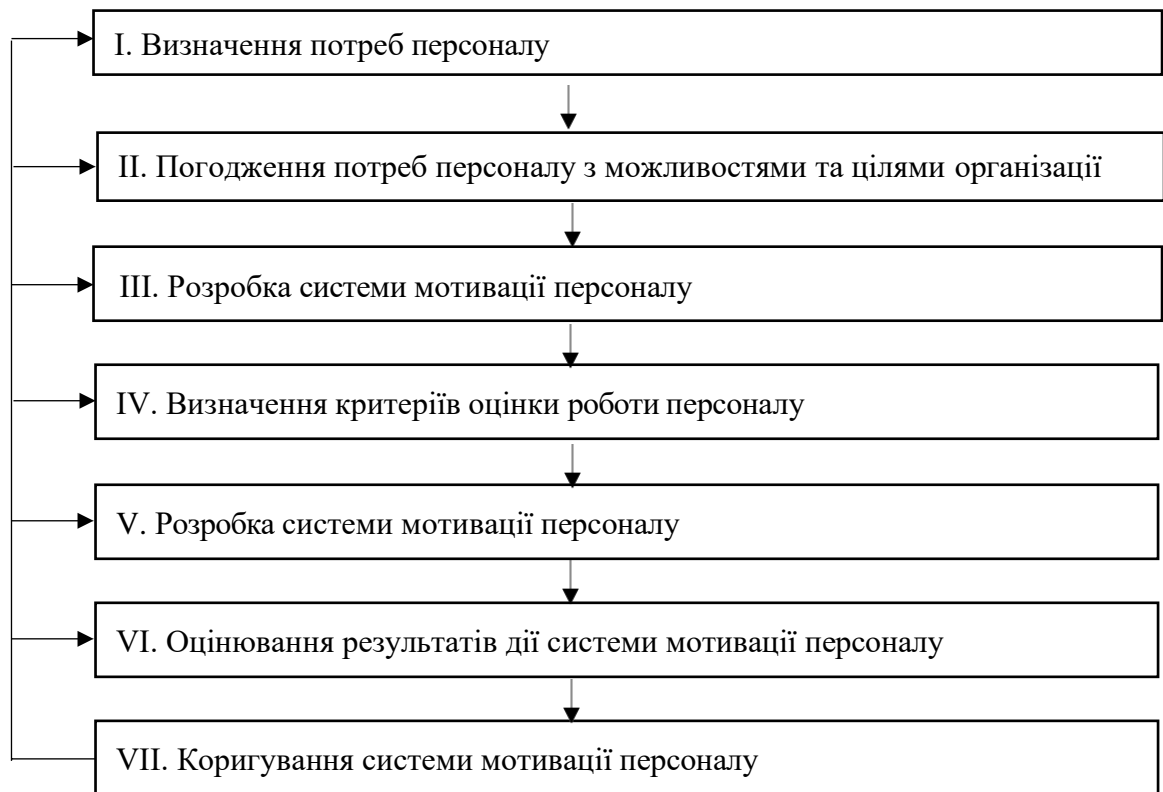


Рисунок 1.2 – Етапи процесу мотивування персоналу готельно-ресторанних організацій

На наступному етапі проходить збалансування інтересів працівників, керівників і власників. Всі три сторони повинні задовольнити свої інтереси, а це зробити буває не просто з різних причин, і тому, доводиться йти на компроміси. Наприклад, якщо керівники ставлять перед персоналом завдання збільшення прибутку організації на 15%, і це завдання буде виконано, то всі працівники отримають винагороду (4% від додатково отриманого прибутку буде розподілено між працівниками. Дотримання цього принципу задовольняє потреби як власників, так і працівників.

Коли інтереси всіх сторін погоджено, на наступній третій стадії розробляються методи мотивування працівників. Методи мотивування

залежатимуть від можливостей організації та потреб персоналу. Дослідження показують, що у системі мотивування працівників повинні бути 3-4 матеріальних стимули і 4-5 нематеріальних стимулів. Нестача мотиваційних стимулів, так само як і їх надмір є неефективною.

На четвертому етапі встановлюються критерії за якими приходить оцінювання роботи персоналу. Наявність цих критеріїв дозволить справедливо підійти до винагороди персоналу відповідно до участі в кінцевих результатах роботи. Мотивація працівників може бути і індивідуальною, і колективною. Суть колективної полягає у тому, що винагорода розподіляється між членами трудового колективу без врахування індивідуальної участі працівника. Це може бути організація відпочинкових заходів. Суть індивідуальної полягає у тому, що враховуються здобутки кожного окремого працівника, і цьому працівнику, наприклад, видають премію. В організаціях індустрії гостинності доцільно поєднувати як колективну, так і індивідуальну мотивацію персоналу. Такий підхід не порушує згуртованість колективу та його цілісність.

Далі відбувається розробка системи мотивації. Важливо, щоб всі працівники організації були поінформовані про сформовану систему мотивації працівників та ознайомлені з критеріями оцінювання їх роботи. Це попередить конфлікти між керівниками організації і персоналом, і між самими працівниками. Персонал знатиме за яких умов зможе задовольнити свої потреби, отримати бажане. Будь-яка нестача інформації, невизначеність, неоднозначне трактування ситуації призводить до появи пліток, чуток, конфлікти у трудовому колективі.

На шостому етапі проводиться оцінювання ефективності системи мотивації організації після її реалізації на практиці. Для цього порівнюються витрати організації та отримані результати. Для оцінювання використовуються як кількісні, так і якісні показники. Кількісними показниками є, наприклад, зростання рентабельності, продуктивності, частки ринку, асортименту послуг, кваліфікації персоналу, заробітної плати працівників, зниження плинності

кадрів, кількості скарг клієнтів. Якісними показниками є задоволеність працівників роботою в організації, хороші умови роботи, позитивний імідж організації, лояльності персоналу та ін.

В організаціях індустрії гостинності важливо також періодично визначати ступінь задоволеності працівників їхніми винагородами оскільки з часом потреби персоналу можуть змінюватись – задоволення одних потреб тягне за собою появу інших. Це дозволить організації постійно переглядати і удосконалювати свою систему мотивації. Коли система мотивація дає очікувані результати, то вона визнається ефективною і такою, що не потребує змін. Якщо ж система мотивації визнається неефективною, то в організації треба виявити причини, які призвели до відхилень і провести повторне оцінювання потреб персоналу.

Узагальнення досліджень сфері управління персоналом дозволяє зробити висновки щодо особливостей мотивування персоналу організацій сервісу та туризму. Виходячи з цього, варто розробляти систему мотивування працівників. Отже, особливості такі:

- початковий рівень заробітної плати працівників, зазвичай є нижчим ніж в інших сферах;
- нематеріальна мотивація має більш вагоме значення ніж в інших галузях господарювання;
- важливо при мотивації персоналу робити наголос на колективній згуртованості, об'єднанні працівників довкола загальних цілей, створенні сприятливого клімату в колективі.

Корисним для розробки системи мотивування може бути і іноземний досвід. Один з готелів у Франції «Chouchou Hotel» розробив власну систему мотивації. Її базою є відкритість керівництва, коли керівники розглядають персонал як партнерів у бізнесі. Так, кожен працівник готелю може дізнатись інформацію про прибутки установи, заробітну плату менеджерів, кількість клієнтів та ін. У готелі також скасовано дрес-код для обслуговуючого персоналу,

працівники одягаються як їм зручно, готель також оплачує харчування працівників, вони можуть замовляти будь-які навіть найдорожчі страви.

Мережа готелів «Holiday Inn» за цінами не набагато вищими від собівартості пропонує харчування і проживання в своїх готелях не тільки своїм працівникам, але і їх сім'ям.

Мережа «Starwood Hotels Resorts» створила програму бонусів при преміюванні працівників. Відповідно до неї, працівникам виділяють премію за досягнення ними певних показників – позитивні відгуки клієнтів, повне заповнення місць та ін. Мережа цих готелів використовує колективне преміювання коли чайові порівно розподіляються між усіма. Менеджери готелю вважають що такий підхід дозволяє покращити клімат в колективі і згуртувати персонал у досягненні загальних цілей.

Мережа готелів «Чотри сезони» дозволяє працівникам безкоштовно жити навіть у найдорожчих номерах (термін проживання залежить від стажу роботи) і дає 50 % знижку на харчування. Наприклад, якщо співробітник мережі пропрацював більше як десять років, то він може 20 днів провести у готелі безкоштовно. Такий метод мотивації впливає на плинність кадрів та дає змогу втримати найкращих працівників.

У кризових ситуаціях, як от пандемія, війна в країні, виникає потреба в антикризових заходах мотивації. Цими заходами в основному є:

- 1) стабілізація персоналу;
- 2) вдосконалення матеріальної мотивації.

В плані стабілізації персоналу керівник може інформувати працівників про стан справ в організації та про заходи, які планує здійснювати у майбутньому. В умовах кризи співробітники мають особливу потребу у визначеності і впевнені у тому, що менеджери мають план дій. Для цього самі менеджери повинні проводити роз'яснювальну роботу, інформація повинна виходити саме від них, це може відбуватись під час контактів з працівниками або на зборах колективу. Під час особистих комунікацій керівник може зрозуміти

настрої працівників і швидко прийняти необхідні рішення. Важливо також щоб у кризовій ситуації спілкування менеджерів і працівників носило регулярний характер. Така регулярність інформування спонукає працівників до подолання труднощів. Отож, інформування працівників має стосуватися:

- ситуації на підприємстві;
- найбільш ймовірного розвитку подій, якщо не будуть проводитись антикризові заходи;
- заходів, які будуть вжиті для уникнення погіршення ситуації в організації і очікувані результати від цих заходів;
- програми подолання кризової ситуації в організації;
- ролі працівників в реалізації заходів по подоланню кризової ситуації.

Другим кроком є вдосконалення матеріальних способів мотивації працівників, і тут виникають труднощі. В умовах кризи вся система оплати праці повинна коригуватися бо показники роботи в стабільний період відрізняються від показників в умовах кризи, вони стають більше не актуальними.

Ефективна оплата праці в організаціях сервісу гостинності мала б відповідати ряду вимог:

- стимулювати персонал до досягнення цілей, визначених менеджерами організації;
- персонал має точно знати як формується його дохід, чого хоче від нього організація, та як можна досягти підвищення оплати праці;
- бути зрозумілою та прогнозованою для виконавців коли працівник і сам може розрахувати свою заробітну плату;
- бути справедливою, тобто відповідати трудовому внеску працівника і внеску його співробітників, і це має стосуватись і заробітної плати і премії. Деколи відчуття несправедливості демотивує працівника більше ніж невисока заробітна плата;

- бути вчасною. Затримка заробітної плати в ситуації нестабільності викликає тривогу, відчуття незахищеності, нестабільності і таким чином демотивує працівників.

Поряд із виконанням цих вимог організації в умовах кризи потрібно також:

- визначити головних спеціалістів чия робота є критично важливою для збереження організації та розробити методи їх утримання;
- вивільнити частину працівників. Для цього можна скласти графіки виходу на роботу в залежності від завантаженості організації;
- в оплаті праці використовувати різні підходи до різних категорій працівників (див. табл. 1.3);

Таблиця 1.3 - Матеріальні та нематеріальні способи мотивування в організаціях індустрії гостинності

Категорії персоналу	Метод стимулювання
Керівники: - керуючий рестораном; - адміністратори торговельного залу.	Мотивація утримання: залучення до участі в капіталі. Можливість делегування повноважень перспективним працівникам. Можливість самостійного ухвалення рішень. Додаткові встановлені вихідні після великих заходів з обслуговування.
Фахівці: - завідувач виробництва	Відрядження на спеціалізовані виставки.
Технічний персонал: - допоміжний персонал; - торговельно-обслуговуючий персонал	Належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників як до необхідного елемента технологічного процесу. Відсоток від загальної суми чеків, яка перевищує встановлений обсяг товарообороту. Бонуси за результатами атестації. Бонус за продаж ексклюзивних страв та напоїв.

- стимулювати ініціативу працівників (наприклад, за залучення нових клієнтів, за надання додаткових послуг).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГРК AVALON PALACE

2.1 Загальна характеристика ГРК Avalon Palace

Власником ГРК Avalon Palace є громадянин України Оливко В.Й., котрий діє на основі свідоцтва № 353016 Серія А 01 про державну реєстрацію юридичної особи від 22.12.2008 року. ГРК Avalon Palace знаходиться у місті Тернополі по вулиці Степана Бандери, 2. Логотип ГРК подано на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Логотип ГРК Avalon Palace

ГРК Avalon Palace спеціалізується на готельній та ресторанній діяльності і включає: готель на шістдесят кімнат, ресторан, сауна з басейном, конференц-зал, паркінг. ГРК має категорію «Три зірки».

Стратегія ГРК відзначається диверсифікацією – окрім проживання та харчування організуються також бізнес-ланчі, бенкети, відзначення визначних дат, проводяться конференції, корпоративні заходи тощо. Така організація бізнесу дає змогу не залежати тільки від одного джерела доходів. ГРК орієнтується на споживачів із середнім та вище середнього рівня доходом.

Неодноразово ГРК Avalon Palace отримувал нагороди за сервіс високого рівня. Так, у 2022 році Avalon Palace відзначили у двох номінаціях «Кращий готель» та «Кращий ресторан» від щорічної премії «Народний бренд».

Суттєвою перевагою готелю є його розташування – центр міста, поруч із залізничним вокзалом. Проведений SWOT-аналіз демонструє сильні та слабкі сторони ГРК, можливості та загрози (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ГРК «Avalon Palace»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Розташування в центрі міста • Досвід роботи на ринку • Кваліфікований персонал • Інноваційність • Доступні ціни • Відповідність послуг держстандартам • Хороша репутація у споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність економіста та маркетолога • Невисокий рівень делегування повноважень • Не достатньо ефективна система мотивації персоналу
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Покращення інвестиційної привабливості країни та Тернопільщини • Розширення співпраці з турагенствами та туроператорами • Державна підтримка закладів гостинності 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростаючий конкурентний тиск • Складна політична та економічна ситуація • Не розвинутість туристичної інфраструктури • Поширення пандемії • Знецінення національної валюти • Зниження доходів населення • Зростання цін на комунальні платежі

Найбільший негативний вплив на діяльність ГРК «Avalon Palace» у 2020-2021 роках був спричинений широкомасштабною пандемією коронавірусу, а у 2022 році російсько-українською війною. Війна спричинила скорочення потоку туристів, зниження доходів населення, призвела до знецінення національної валюти, загальмувала розвиток туристичної інфраструктури, призвела до росту цін на продукти, товари, послуги, платежі.

Основними конкурентами ГРК «Avalon Palace» на ринку готельних послуг Тернополя є: ПАТ “Тернопіль-готель”, готель “Глобус”, ГРК “Garden Hall”, готель “Галичина”.

Ці готелі суттєво не відрізняються щодо асортименту послуг, єдиною відмінністю є те, що вони дещо відрізняються цінами на свої послуги. Для утримання своїх позицій на ринку «Avalon Palace» має надавати послуги найвищої якості, а це вже залежить від роботи персоналу, яка напряду пов'язана із ефективністю мотивації праці.

Організаційна структура управління ГРК Avalon Palace яка налічує 25 осіб відображена на рис. 2.1. Структура управління ГРК організована таким чином, що кожен працівник чи відділ підпорядковується одному керівнику, тобто дотримується принцип єдиновладдя.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ГРК Avalon Palace

Чисельність та види діяльності працівників організації відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Чисельність і функції посадових осіб ГРК Avalon Palace

Посади працівників	Чисельність, чол.	Функції (види діяльності працівників)
Директор	1	- приймає загальні управлінські рішення; - визначає, формулює, планує, координує всі види діяльності; - спрямовує діяльність персоналу на досягнення високих результатів; - здійснює загальне керівництво, розробляє стратегію діяльності.
Бухгалтер	1	- контролює фінансову діяльність фірми; - відповідає за оформлення фінансових операцій; - веде бухгалтерію, контролює прибутки організації; - відраховує податки до бюджету.
Адміністратор готелю	2	- контролює роботу менеджерів з бронювання; - консультує відвідувачів; - виконує доручення директора.
Адміністратор ресторану	2	- вирішує конфлікти, що виникають при обслуговуванні клієнтів; - розглядає претензії клієнтів, реалізує заходи щодо їх ліквідації.
Шеф-кухар	1	- керує діяльністю кухарів із забезпечення виготовлення якісних страв; - розробляє нові рецептури; - організовує та контролює технологію приготування страв.
Кухарі	3	- перевіряє стан посуду й інструментів до початку роботи; - отримує з комори відповідну кількість продуктів харчування; - готує їжу відповідно до технології її приготування.
Офіціанти	4	- готує зал, здійснює сервірування столів; - приймає замовлення від споживачів, обслуговує споживачів; - прибирає столи.
Бармени	2	- відпускає продукцію з бару; - обслуговує відвідувачів бару – готує напої та закуски; - складає заявки на напої, закуски; - перевіряє алкогольні напої, які одержує зі складу; - забезпечує музичний супровід.
Менеджери з бронювання	2	- приймає замовлення клієнтів; - бронює номери; - співпрацює з туристичними фірмами щодо планування і здійснення туристичних подорожей; - готує рахунки та інші супровідні документи; - допомагає клієнтам із транспортними перевезеннями.
Менеджер з маркетингу	1	- вирішує питання реклами послуг; - вивчає попит і пропозиції на конкретні туристичні послуги; - формує ціни на послуги.

Продовж. табл. 2.2

Покоївки	4	- прибирає номери та інші приміщення; - змінює постільну білизну, рушники і туалетні речі; - у разі несправності меблів, сантехніки чи електрообладнання номерів подає заявку на їх ремонт.
Технічні працівники	2	- прибирання території біля готелю, парковки, сауни, басейнів, конференцзалу.
Всього	25	

Основні показники діяльності ГРК Avalon Palace у 2019-2021 рр. наведені у таблиці 2.3 і таблиці 2.4 (на основі даних додатку А).

Таблиця 2.3 - Показники виробничо-господарської діяльності ГРК Avalon Palace у 2019-2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	2019 р.	2020 р.	Абс. відхил.	Відносне відхил., %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2936,4	2035,0	-901,4	-44,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1623,5	1366,4	-257,1	-18,8
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	163,3	100,3	-63	-62,8
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	29	27	-2	-6,8
Рентабельність реалізованої продукції	%	10,06	7,3	2,76	-37,8

Таблиця 2.4 - Показники виробничо-господарської діяльності ГРК Avalon Palace у 2020-2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	Абс. відхил.	Відносне відхил., %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2035,0	1535,0	-500	-32,6
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1366,4	1531,0	164,6	10,8
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	100,3	131,0	30,7	23,4
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	27	25	-2	-7,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	7,3	8,6	1,3	15,1

Аналіз діяльності показує, що порівняно з 2019 роком у 2020 і також у 2021 роках в організації знижувався чистий дохід. Порівняно з 2019 роком у наступні два роки знизилась собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток та середньооблікова чисельність персоналу. Погіршення всіх показників діяльності було викликане пандемією коронавірусу, яка викликала скорочення потоку туристів, зниження доходів населення, загальмувала розвиток туристичної інфраструктури.

2.2 Аналіз системи мотивації ГРК Avalon Palace

Розробкою системи мотивації в організації займається директор. Система мотивації розробляється відповідно до стратегії розвитку ГРК. Існуюча мотивація включає ряд заохочень серед яких заробітна плата безперечно є одним з основних мотиваційних факторів працівників організації. Заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які встановлюються відповідно до їх спеціальності, посади, кваліфікації. З 1 квітня 2022 року розмір мінімальної заробітної плати складає 6700 грн. Відповідно і для Avalon Palace ця сума є орієнтиром при нарахуванні заробітної плати. Середня заробітна плата працівників організації становить 12000 грн. ГРК Avalon Palace немає заборгованості по заробітній платі.

Використовуючи інформацію за 2019-2021 рр., проаналізуємо склад і структуру фонду оплати праці в організації (див. табл. 2.5).

З даних аналізу бачимо, що фонд оплати праці щорічно змінюється через скорочення працівників і зростання рівня мінімальної заробітної плати. За 2019-2021 рр. в цілому фонд заробітної плати зріс з 1959,4 тис. грн. у 2019 році до 2056,6 тис. грн. Але у 2021 році порівняно з двома попередніми роками спостерігалось зменшення по виплаті доплат та надбавок та по інших виплатах.

Таблиця 2.5 - Склад та структура фонду оплати праці у ГРК Avalon Palace 2019-2021 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -)	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2019 р.	2020 р.
Фонд заробітної плати всього	1959,4	100	1988,2	100	2056,6	100	92,7	68,4
у тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	1570	80,13	1559,7	78,45	1626,2	79,07	56,2	66,5
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	389,33	19,87	428,45	21,55	430,44	20,93	41,11	1,99
у тому числі:								
- доплати та надбавки відповідно до чинного законодавства	102,67	5,24	156,86	7,89	134,5	6,54	31,83	-22,36
- премії за результати роботи	164,9	8,42	165,6	8,33	190,6	9,27	25,7	25
- інші виплати	121,7	6,21	105,9	5,33	105,3	5,12	-16,4	-0,6

На фонд основної заробітної плати припадає 80-78% в структурі фонду оплати праці. Фонд додаткової з/п у 2021 р. склав 430,44 тис. грн, у питомій вазі це складає 20,93 %, тобто у такому розмірі доходи працівників залежать від премій, бонусів, доплат. У табл. 2.6 здійснимо оцінку ефективності оплати праці в ГРК.

З даних аналізу бачимо, що середньомісячна заробітна плата у ГРК щорічно зростає, в той же час темпи росту зарплати є досить низькими. Також зарплата працівників є нижчою ніж в середньому по країні. Варто зазначити, що темпи зростання мінімальної заробітної плати по країні і середній розмір заробітної плати в готельних закладах України є вищими ніж у ГРК Avalon Palace.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності системи оплати праці у ГРК Avalon Palace у 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
				Абсолютне	%	Абсолютне	%
Кількість працівників, осіб	29	27	25	-4	13,8	-2	8
Фонд оплати праці, тис. грн.	1959,4	1988,2	2056,6	97,2	4,96	68,4	3,44
Середньомісячна заробітна плата, грн.	5630,5	6136,4	6855,34	1224,84	21,75	718,94	11,7
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн.	4173	5000	6000	827	19,8	1000	20
Середній розмір заробітної плати у готельних закладах, грн.	7280	7907	9100	1820	25	1193	15
Дохід від реалізації, тис. грн.	2936,4	2035,0	1535,0	-1401,4	-47,7	-500	-32,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	101,25	75,4	61,4	-39,85	-39,4	-14	-18,6

Порівняємо розмір заробітної плати в ГРК Avalon Palace з мінімальною заробітною платою та середнім розміром заробітної плати в країні у 2019-2021 роках. Показники конкурентоспроможності заробітної плати організації відображено на рис. 2.2.

З одного боку бачимо, що заробітна плата працівників ГРК Avalon Palace є вищою від мінімальної заробітної плати, а з іншого боку бачимо, що вона є нижчою ніж середній розмір зарплати готельних закладів України. Якщо взяти до уваги дані про рівень середньої заробітної плати по м. Тернополю, то можемо бачити, що середня заробітна плата за 2021 р. була 9922 грн. З цього випливає, що на даний час рівень заробітної плати ГРК Avalon Palace не є

конкуентоспроможним. Така ситуація, як вже зазначалось вище, викликана впливом зовнішніх чинників (пандемія коронавірусу, зниження мобільності населення, падіння рівня доходів населення, девальвація гривні та ін.).

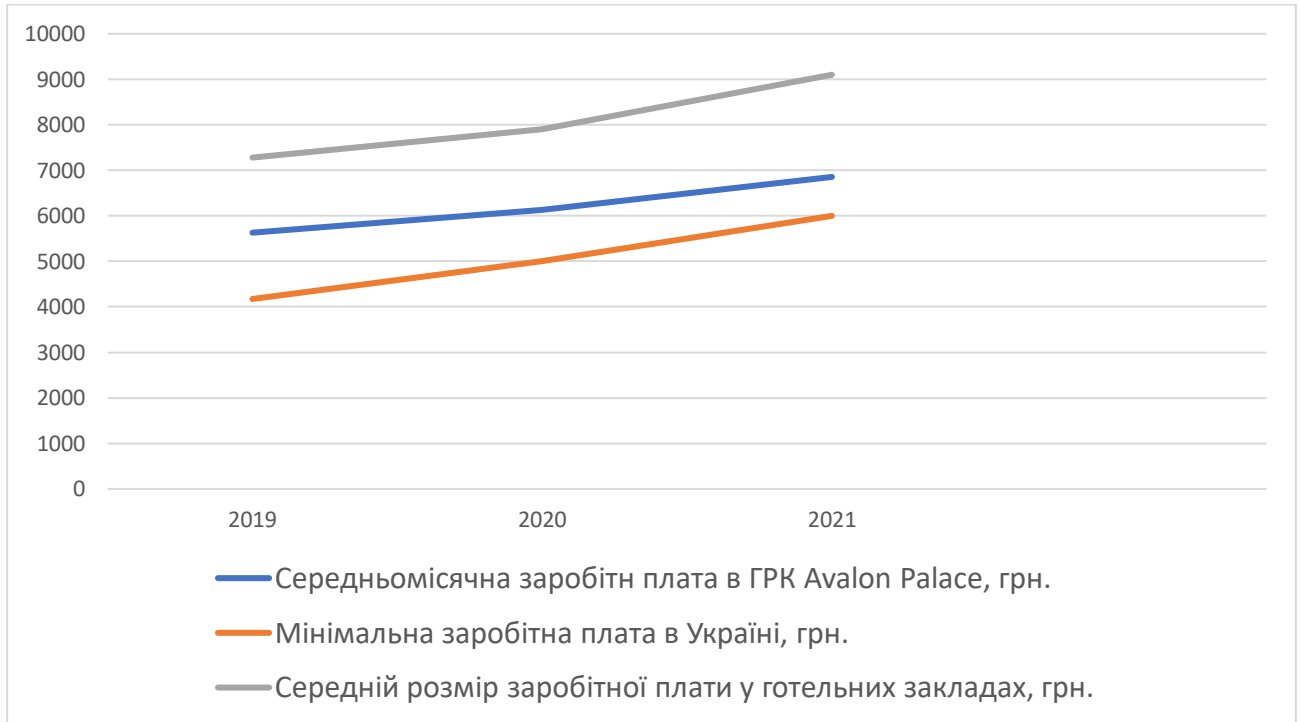


Рисунок 2.2 - Оцінка конкурентоспроможності зарплатної плати ГРК Avalon Palace у 2019-2021 рр.

Продуктивності праці є ще одним показником ефективності системи мотивації персоналу. Його оцінювання показує, що протягом трьох років спостерігається зниження продуктивності праці. Так, у 2019 році продуктивність праці склала 101,25 тис. грн. / особу, що на 39,4% більше ніж в наступному 2020 році і на 18,6 % більше ніж в 2021 році. Це говорить про те, що діюча система мотивації не сприяє підвищенню продуктивності праці у ГРК. Не слід забувати, що у 2020 році нищівний удар по фінансових результатах роботи ГРК було завдано пандемією, яка майже припинила діяльність закладів гостинності.

Окрім основної зарплатної плати, працівники отримують премії, надбавки, бонуси. Окремих категорій працівників (офіціантам) оплачується

понаднормова робота за обслуговування банкетів і церемоній у вечірній і нічний час. Для зменшення плинності кадрів менеджери використовують диференційовану систему преміювання. Раз на рік працівники, які мають стаж роботи у цьому комплексі більше одного року отримують премію 10% від посадового окладу, якщо стаж роботи складає більше трьох років, то розмір премії становить 12%, якщо ж стаж роботи є більшим п'яти років, то 15%.

Окрім матеріальних методів мотивації менеджери ГРК використовують і нематеріальні способи мотивації, зокрема, такі як:

- похвала на зборах колективу, подяка;
- визначення кращих працівників року із нагородженням їх подарунками;
- 15% знижка на відзначення урочистостей для співробітників, які мають стаж роботи більше одного року;
- можливість безкоштовного харчування всіх працівників в робочий час, але не більше трьох разів за 12-ти годинну зміну);
- використання «гнучкого» графіка роботи коли персонал має змогу один раз протягом тижня вирішувати як скористатись своїм робочим часом для вирішення своїх проблем;
- організаційний відпочинок (святкування Нового року, професійного свята - Дня працівника торгівлі та ресторанного бізнесу, яке відзначають в останню неділю липня);
- подарунки до свята Св. Миколая.

Звичайно, чітко розмежувати матеріальні і моральні способи мотивації важко, тому, що матеріальні методи мотивації приносять не тільки фінансову винагороду, а і відчуття того, що тебе цінують, поважають. Нематеріальні способи мотивації не потребують значних фінансових затрат, але дають моральну винагороду, створюють атмосферу в колективі, згуртовують його. На рисунку 2.3 схематично зображено структуру системи мотивації ГРК Avalon Palace.

Можна сказати, що система мотивації персоналу ГРК Avalon Palace включає ряд матеріальних і нематеріальних складових. Враховуючи те, що організація є малою, можна сказати, що для такого розміру організації система мотивації не є вузькою, і розроблених заходів мотивації є достатньо. Поряд з цим вона має і недолік - вона є не достатньо прозорою в тому плані, що працівники не знають яку премію вони отримують і чи взагалі отримують за хороші показники роботи. При призначенні премій з боку менеджерів існує суб'єктивізм. До того ж заробітна плата є меншою ніж у інших закладах готельної та ресторанної сфери. Нематеріальні методи мотивації включають заходів, які є традиційними для сфери гостинності в Україні.

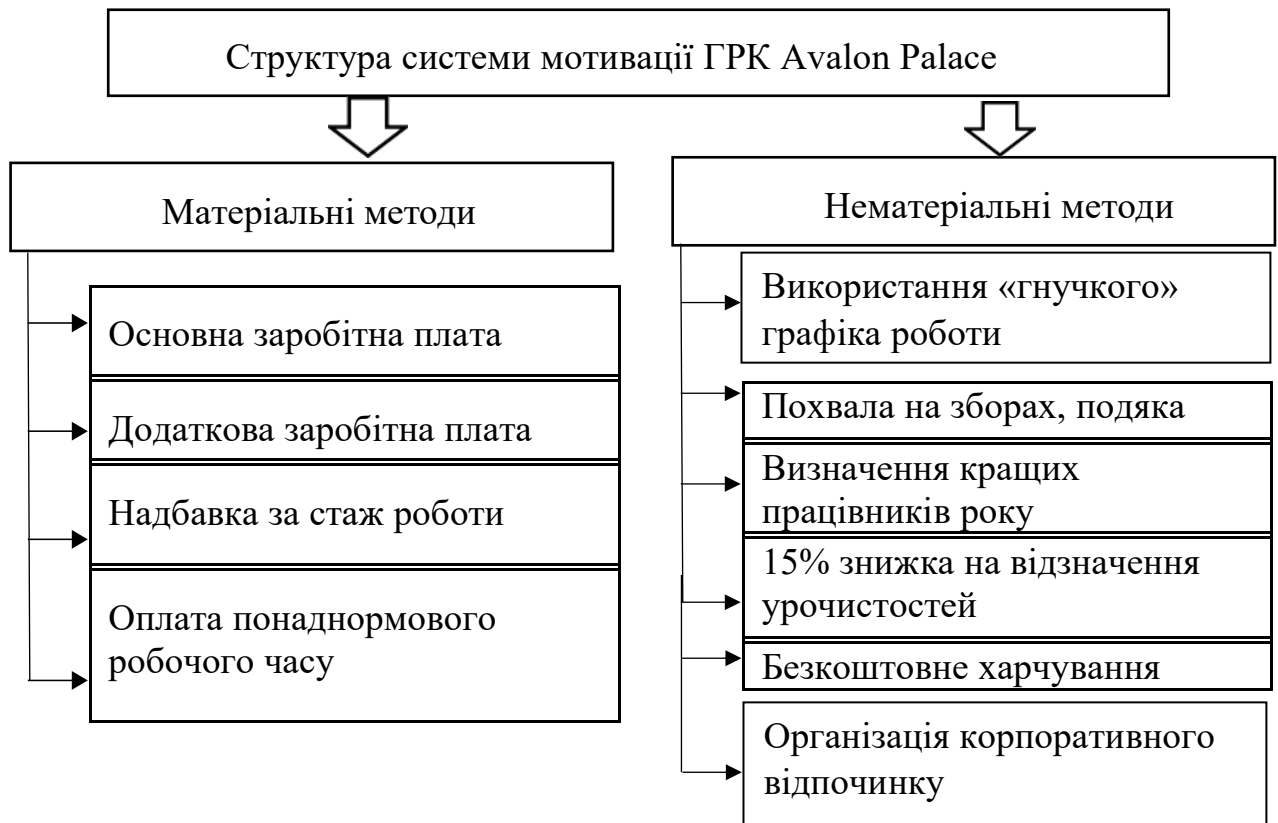


Рисунок 2.3 – Структура системи мотивації ГРК Avalon Palace

Для виявлення на скільки працівники задоволені системою мотивації ми провели анкетування персоналу. В опитуванні брали участь всі 25 працівників. Працівникам було задано питання «Чи здійснює мотивуючий вплив на вас

існуюча в організації система мотивації персоналу?» Бланк анкети подано в додатку А. Результати опитування узагальнено і подано на рис. 2.4.

Результати опитування показали, що тільки 54 % опитаних сприймають система мотивації в організації як таку, що чинить на них відповідний вплив. 34% опитаних сказали, що значного мотивуючого впливу така система заохочення немає. Решта 12% опитаних не змогли відповісти на це питання. Відповідно до цих результатів опитування можемо підсумувати, що система мотивації не цілком виконує своє головне завдання.

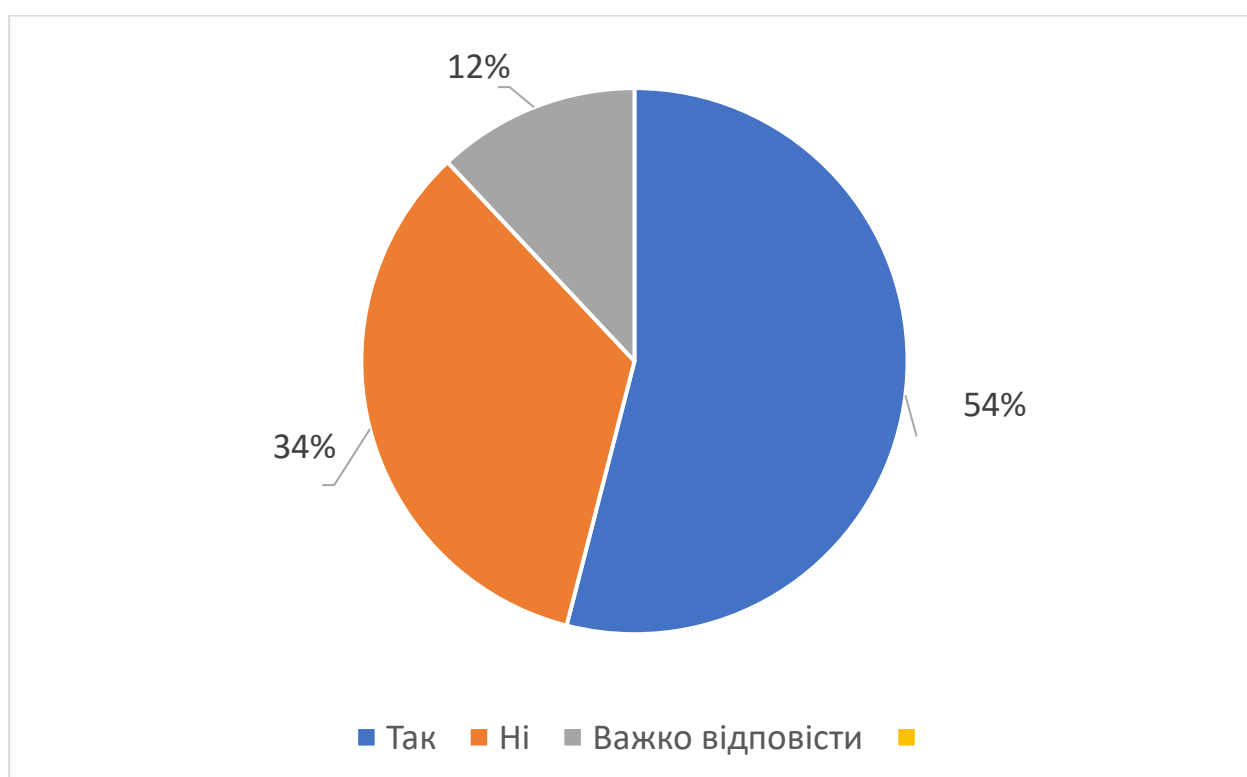


Рисунок 2.4 – Відповіді на запитання «Чи здійснює мотивуючий вплив на вас існуюча в організації система мотивації персоналу?»

Узагальнення результатів відповідей на наступне питання «Чи влаштовує вас існуюча система мотивації персоналу?» наведено на рисунку 2.5.

62 % працівників ГРК Avalon Palace не задоволені існуючою системою мотивації праці, 22% працівників влаштовує запропонована керівництвом система мотивації, та 16 % не змогли дати відповідь на задане запитання.

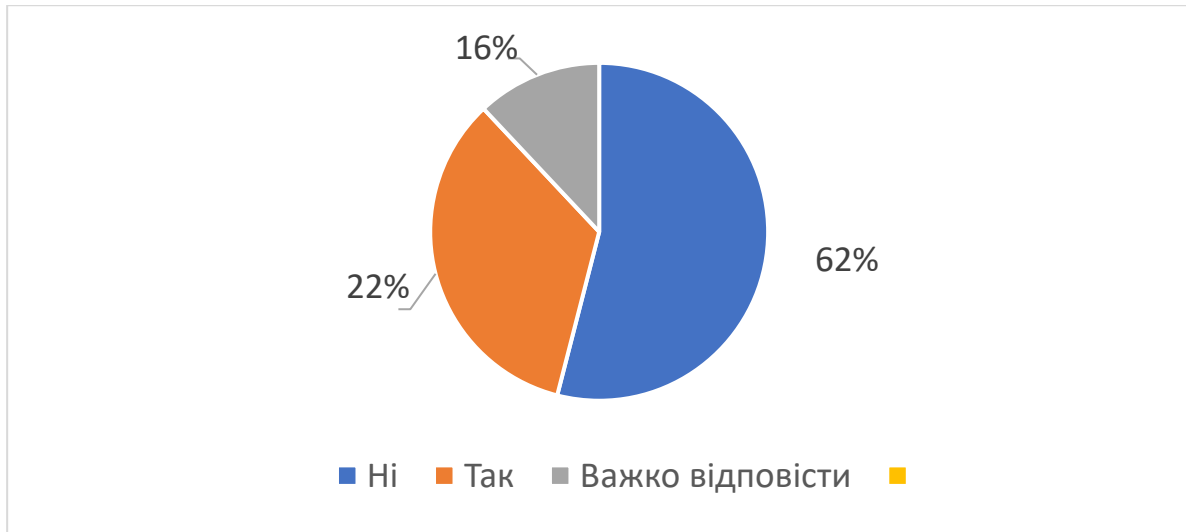
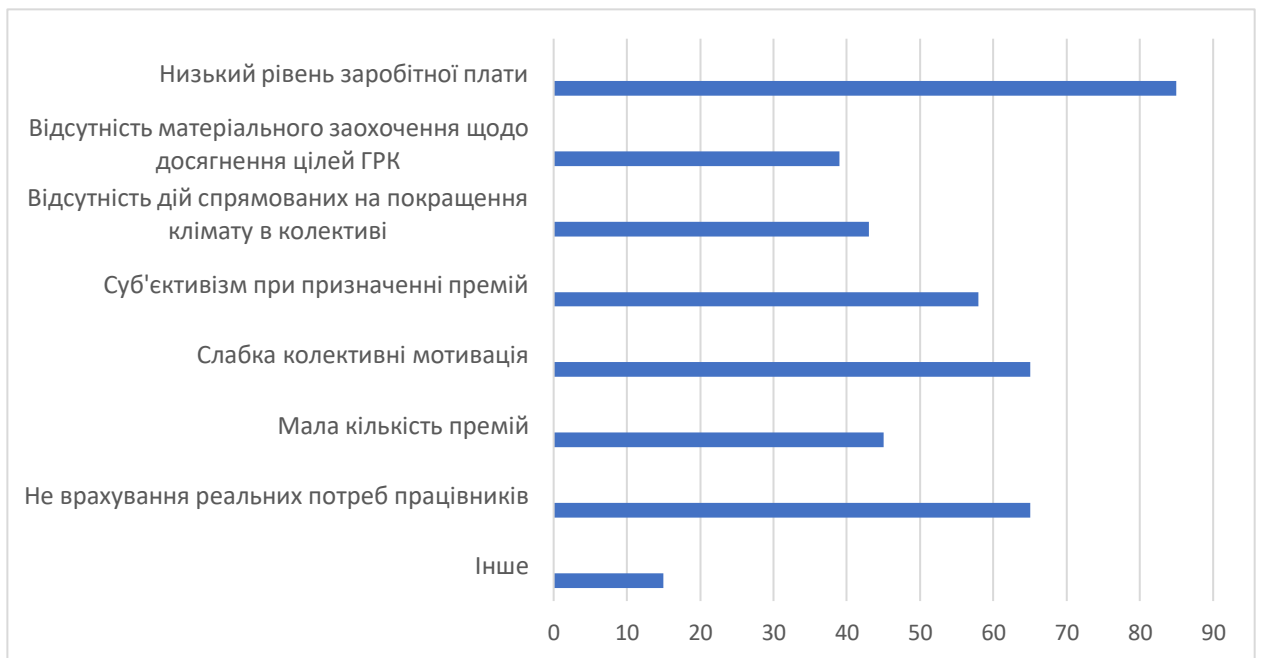


Рисунок 2.5 - Відповіді на запитання «Чи влаштовує вас існуюча система мотивації персоналу?»

Третє запитання анкети було «Які головні недоліки існуючої системи мотивації?». Узагальнення результатів відповідей на це питання наведено на рисунку 2.6.



%

Рисунок 2.6 - Відповіді на питання «Якими є недоліки існуючої системи мотивації?» в ГРК Avalon Palace*

*опитані могли обирати кілька відповідей

У підсумку бачимо, що персонал виокремлює багато проблем існуючої мотиваційної системи. Практично весь персонал головною проблемою визнає низький рівень заробітної плати. Працівники вважають вагомими недоліками невелику кількість премій і відпочинкових заходів у ГРК. Це головні завдання, які вимагають вирішення для покращення мотивації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГРК AVALON PALACE

3.1 Шляхи вдосконалення оплати праці у ГРК Avalon Palace

Існує кілька способів матеріальної мотивації працівників, які роботодавці можуть використовувати для стимулювання їхньої продуктивності і задоволення на роботі. Найбільш важливим і поширеним є заробітна плата. Для будь-якої організації важливо запропонувати конкурентоспроможну оплату, що відповідає їхнім навичкам, досвіду та внеску у компанію. Це може включати базову заробітну плату, премії, бонуси та інші форми фінансового винагородження.

Організація ГРК Avalon Palace, намагаючись зберегти кваліфікований персонал, поступово підвищує рівень оплати праці, і навіть у скрутному фінансовому становищі ніколи не затримує виплати заробітної плати працівникам. Це є позитивним фактором, однак прив'язаність працівників до своєї організації не характеризує їх мотивацію до праці.

Недоліком існуючої оплати праці є те, що вона мало враховує рівень професійності працівників, якість виконання ними своїх обов'язків, інтенсивність роботи та інші моменти. Отже, очевидною є необхідність пошуку більш ефективного способу оплати праці. Потрібно пам'ятати, що саме персонал є рушійною силою в досягненні цілей організації.

Виходячи з вищезазначеного, необхідним є корегування оплати праці у досліджуваній організації. При розробці нової системи оплати праці пропонуємо скористатись світовим досвідом, який свідчить про ефективність застосування оплати праці, при якій вона розраховується за формулою:

$$O = З + ДЗ + В + ВП + П + М, \quad (3.1)$$

де О – оплата праці;

З – основна заробітна плата;

ДЗ – додаткова заробітна плата;

В – винагорода за кінцевий результат;

ВП – винагорода за присутність;

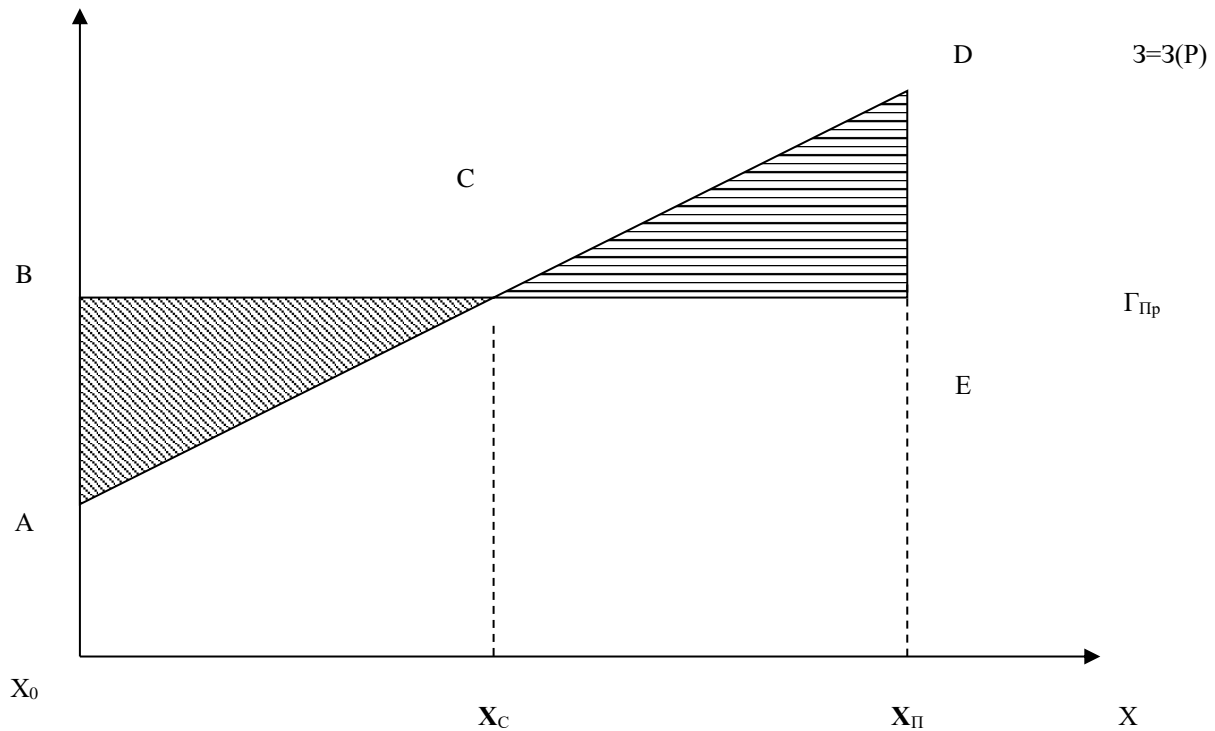
П – премія за продуктивність;

М – матеріальна допомога.

При даній методиці, під основною заробітною платою розуміється посадовий оклад і надбавка за вислугу років. Посадовий оклад встановлюється на основі прожиткового мінімуму, темпів інфляції та мінімального окладу за попередні роки, рівня кваліфікації працівника, займаної посади, та інше. Надбавка до окладу за вислугу років нараховується за фактично відпрацьовані роки в організації. При цьому, якщо працівник звільнився, а потім знову влаштувався у дану організацію, то його стаж починає рахуватися з дня повторного влаштування на роботу. Таким чином надбавка до посадового окладу буде нараховуватися таким чином (у % до окладу):

- до 3 років – 0%;
- 3-5 років – 10%;
- 5-7 років – 15%;
- більше 7 років – 20%.

Даний підхід до нарахування надбавки за стаж мав би задовольнити і працівника і роботодавця. Якщо на початку роботи в цій організації з'ясується, що працівник за якимось характеристиками не влаштовує організацію, то його скорочення не принесе організації суттєвих збитків.



Умовні позначення:

X_0 , X_c , $X_{п}$ - роки початку роботи в організації, середини кар'єри і виходу на пенсію;

$\Gamma_{Пр}$ - граничний продукт праці;

$З$ - заробітна плата.

Рисунок 3.1 – Зростання доплати за стаж працівника в ГРК Avalon Palace

Тоді трикутник ABC – це недоплата працівникові на початку його кар'єри, а трикутник CDE - це переплата працівникові за період $X_c - X_{п}$, і площа цих трикутників має бути однаковою.

Додаткова заробітна плата розраховується за формулою 3.2:

$$Дз/п = З(Дш + Дo + Дк + Дн), \quad (3.2)$$

де $Дш$ – доплата за шкідливі умови праці, коефіцієнт визначається згідно атестації робочого місця і для всіх працівників даної організації, які працюють в шкідливих умовах становить 0,04;

До – доплата за виконання обов'язків, не передбачених посадовою інструкцією, коефіцієнт 0,1;

Дк – доплата за кваліфікацію, коефіцієнт 0,15;

Дн – надбавка основним керівникам і фахівцям, коефіцієнт 0,3.

Розмір додаткової заробітної плати може знаходитись в межах від 0 до 25% від основної. Оцінювання показників проводиться в балах. Шкала має діапазон від 0 до 10 балів:

Бали	Винагорода, %
1	0
2	0
3	0
4	8
5	10
6	12
7	14
8	16
9	20
10	25

Винагорода за присутність виплачується у випадку 100 % присутності працівника на роботі протягом робочих днів. Право на отримання винагороди за присутність залишається у випадку відсутності у зв'язку із: щорічною оплачуваною відпусткою; додатковою оплачуваною відпусткою відповідно до Колективного договору; додатковою відпусткою у зв'язку із навчанням.

Премія виплачується тільки за умови отримання організацією прибутку і надається за поданням керівника підрозділу тим працівникам, які, на його думку, показали кращі результати праці, не порушували трудової дисципліни і не підлягали матеріальним стягненням через неякісне виконання роботи. При цьому розмір премії не може перевищувати окладу працівника і за нормальних умов становить 5000 грн.

Частина прибутку організації йде на виплату матеріальної допомоги. Вона виплачується у разі надзвичайних сімейних обставин її розмір не регламентується, але не може перевищувати середньомісячної заробітної плати.

Розрахуємо заробітну плату працівника за запропонованою системою оплати праці і порівняємо її із вже існуючою в організації. При цьому будемо вважати, що даний працівник є середньостатистичним працівником який працює в організації 4 роки.

Отже бачимо, що заробітна плата середньостатистичного працівника ГРК Avalon Palace при новій системі оплати праці після соціальних відрахувань зросте на 3520,25 грн., за умови, що цей працівник буде досягати середніх показників якості праці, і впродовж місяця буде регулярно виходити на роботу (див. табл. 3.1). Таким чином працівники, які працюють на однакових робочих місцях, але з різними результатами роботи, будуть отримувати різну заробітну плату, а не однакову, як передбачалось старою системою оплати праці.

Таблиця 3.1 - Порівняльний аналіз існуючої і запропонованої системи оплати праці у ГРК Avalon Palace

№ п/п	Стара система оплати праці	Нова система оплати праці	Відхилення (+/-)
Оклад	15000	15000	0
Доплата за вислугу років	-	1500 (15000×0,1)	1500
Доплата за шкідливі умови праці	600	600	0
Доплата за сумісництво професій	-	0	0
Доплата за кваліфікацію	-	0	0
Доплата керівникам і фахівцям	-	0	0
Винагорода за кінцеві результати	-	1800 (15000×0,12)	1800
Винагорода за присутність	-	1000	1000
Премія	0	0	0
Матеріальна допомога	-	0	0
Разом	15600	19900	4300
До видачі	12780,26	16300,61	3520,25

Також в даних розрахунках не взято до уваги премію і матеріальну допомогу, оскільки вони нараховуються з прибутку організації в особливих випадках.

Багатоступенева система оплата праці враховує внесок працівника у результати роботи організації. Така система також дає уявлення працівникові про те, яким чином він може збільшити свої доходи, а відповідно мобілізувати його внутрішні сили для більш ефективної роботи. Також значно зростає зацікавленість всіх працівників в отриманні організацією якомога більшого прибутку, оскільки за цих умов зростатиме і фонд преміювання працівників.

Щодо преміювання працівників, то пропонуємо кожного місяця тестувати працівників на «знання стандартів» та на «дотримання стандартів». Це пов'язане з тим, що для персоналу вкрай важливим є дотримання різного роду стандартів, воно має визначальний вплив на якість надання послуг споживачам.

Тестування персоналу може відбуватись за такою шкалою:

- відмінно – від 90% до 100% правильних відповідей;
- добре – від 76% до 89% правильних відповідей;
- задовільно – від 60% до 75% правильних відповідей;
- незадовільно – 60% чи менше правильних відповідей.

Працівникам, які отримали оцінки незадовільно та задовільно премію не нараховувати.

Щоб оцінити працівників на «дотримання стандартів» можна практикувати «таємного гостя», який оцінить персонал на дотримання стандартів. Оцінювання може проводитись за шкалою:

- відмінно – від 90 до 100 балів;
- добре – від 76 до 89 балів;
- задовільно – від 60 до 75 балів;
- незадовільно – 60 чи менше балів.

Працівникам, які отримали оцінки незадовільно та задовільно премію не нараховувати.

Розмір премії працівників залежатиме від кількості даних правильних відповідей та набраних балів – при оцінці «відмінно» розмір премії складатиме 15% від заробітної плати, при оцінці «добре» – 10% від заробітної плати.

Запровадження такого методу преміювання працівників стимулюватиме їх до знання та дотримання стандартів обслуговування, дасть змогу більш якісно виконувати обов'язки та обслуговувати клієнтів.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення нематеріальних методів мотивації персоналу

Не можна вважати, що покращення мотивації працівників можливе лише за допомогою матеріальних стимулів. Хоча заробітна плата є одним з найважливіших чинників мотивації праці, але не слід забувати про такі способи як реалізацію творчих здібностей особистості, участь рядових працівників в управлінні справами та вирішенні виробничих проблем, підвищення мотивації за рахунок так званого «збагачення» праці, навчання та підвищення кваліфікації персоналу та багато інших.

До важливих нематеріальних методів, які варто використовувати у ГРК Avalon Palace слід віднести:

- привітання працівника з його Днем народження, одруженням, народженням дитини чи іншою знаменною подією (із врученням подарунку);
- проведення корпоративних святкувань Різдва, Нового року, Пасхи, професійного свята, пікніків на природі, святкування успішно реалізованих проєктів тощо;
- організація цікавого проведення часу поза роботою, як от пізнавальні екскурсії, спортивні ігри, перегляд фільму чи футбольного матчу. Це дозволить згуртувати працівників та покращити клімат в колективі;
- розміщення на сайті ГРК Avalon Palace фото кращих працівників з коротким переліком їх досягнень;

– обладнання кімнати відпочинку працівників з масажним кріслом. Працівники зможуть під час перерви скористатися ним та відпочити. Досить часто працівники готельно-ресторанної сфери перебувають у складних емоційних умовах. Тому такий відпочинок полегшить їм роботу та принесе задоволення;

– забезпечення всіх працівників спецодягом. Як показало анкетування, працівники вважають, що підприємство повинно повністю забезпечити їх спецодягом. Частина персоналу забезпечена спецодягом, наприклад, адміністратори, офіціанти, бармени, кухарі, але є категорії персоналу яким не видають спецодягу або ж видають тільки окремі елементи спецодягу без логотипу ГРК – це, наприклад, менеджери з бронювання, менеджер з маркетингу, покоївки, технічні працівники.

Фахівці в галузі організаційної психології вважають, що спецодяг підвищує дисциплінованість персоналу, зміцнює корпоративний дух і, як наслідок підвищує продуктивність праці, а значить це нововведення є економічно доцільним. Величезною кількістю клієнтів спецодяг сприймається як атрибут високого статусу компанії, що відображає її рівень і професіоналізм її співробітників і керівництва. Це сприятливо позначається на формуванні іміджу фірми.

Таким чином, доцільно ввести в організації обов'язкове використання уніформи з логотипом компанії. Зокрема варто розробити спеціальні костюми для менеджерів, халати та фартухи для покоївок, легкі куртки для технічних працівників.

Один з лідерів виробництва спецодягу на ринку України Приватне підприємство ЮКА пропонує комплекти за ціною 1260 грн. Для забезпечення спецодягом 10 працівників організації ГРК Avalon Palace необхідно:

$$10 \times 1260 = 12\,600 \text{ грн.}$$

Всю уніформу звичайно потрібно виготовити одного кольору і з логотипами даної організації, для того щоб в працівників виникало відчуття єдності колективу.

Таким чином дані нововведення дають змогу прогнозувати покращення мотивації працівників організації. Проведемо порівняльний аналіз мотивації праці персоналу ГРК Avalon Palace, після запропонованих нововведень, з конкурентом – ГРК Garden Hall (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Порівняльний аналіз мотивації праці персоналу організації після впровадження запропонованих змін у ГРК Avalon Palace

№	Критерій оцінки	Критеріальна оцінка організації		Вагомість фактора	Інтегрований факторний показник	
		ГРК Avalon Palace	ГРК Garden Hall		ГРК Avalon Palace	ГРК Garden Hall
1	Заробітна плата	8	8	0,15	1,2	1,2
2	Можливість кар'єрного росту	3	7	0,15	0,45	0,45
3	Соціальний пакет	5	6	0,1	0,5	0,5
4	Гнучкий робочий графік	7	5	0,1	0,7	0,7
5	Ставлення керівництва	9	5	0,15	1,35	1,35
6	Клімат у колективі	8	5	0,1	0,8	0,8
7	Участь в управлінні організацією	8	4	0,05	0,4	0,4
8	Цікава робота	8	4	0,05	0,4	0,4
9	Можливість навчання, розвитку	5	7	0,05	0,25	0,25
10	Забезпечення спецодягом	9	8	0,1	0,9	0,9
Сумарна оцінка				1	6,95	6,95
Коефіцієнт мотивації праці				-	1,00	0,89

Тепер побудуємо багатокутник мотивації праці персоналу (див. рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Багатокутник мотивації праці персоналу ГРК Avalon Palace після впровадження запропонованих змін

Як бачимо, розміри багатокутників змінилися. Це відобразиться на розрахунках узагальнюючого критерію та рівня конкурентоспроможності. Проведемо відповідні розрахунки.

Знаходимо площу багатокутника S_1 , який відповідає ГРК Avalon Palace:

$$S_1 = \frac{1}{2} \cdot (0,9 \times 0,45 + 0,45 \times 0,4 + 0,4 \times 0,7 + \dots + 0,3 \times 0,9) \cdot 0,5878 = 0,4842 \text{ кв.од.}$$

Площа багатокутника, який відповідає Garden Hall і площа оцінюючого кола не змінилася.

Розрахуємо узагальнюючий показник мотивації праці персоналу для ГРК Avalon Palace:

$$M1=0,4842/5,7227=0,0846.$$

Тепер розраховуємо рівень мотивації праці персоналу ГРК Avalon Palace після впровадження нововведень:

$$R1=0,0846/0,0717=1,18.$$

$$R2=0,0717/0,0846=0,85.$$

Отримані дані зводимо у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 - Узагальнена інформація з розрахунків мотивації праці

Організація	Значення S багатокутника, кв.од.	Значення узагальненого показника мотивації праці	Рівень мотивації праці
ГРК Avalon Palace	0,4842	0,0846	1,18
ГРК Garden Hall	0,4103	0,0717	0,85

Як видно з наведених вище даних, всі показники покращилися. Отже після запровадження запропонованих заходів досліджувана організація зможе не тільки скоротити значне відставання, а й перевершити одного з найбільших конкурентів за рівнем мотивації праці.

Отже, можемо підсумувати внесені пропозиції щодо використання матеріальних та моральних методів мотивації у ГРК Avalon Palace (див. табл. 3.4).

Вважаємо, що запропоновані заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та задоволеності нею, покращенню матеріального благополуччя працівників, і це, у свою чергу, позитивно вплине на зростання прибутку ГРК Avalon Palace.

Важливо щоб система мотивації колективу працівників постійно моніторилась керівниками та приводилась у відповідності до потреб працівників. Також потрібно постійно оцінювати ефективності прийнятих рішень щодо мотивації та в разі потреби коригувати їх.

Таблиця 3.4 - Пропозиції щодо змін у системі мотивування працівників ГРК Avalon Palace

№	Захід	Особливості	Результат
Матеріальні методи			
1	Зміни у розрахунку заробітної плати	Розрахунок заробітної плати із врахуванням професійної підготовки працівників, якості виконання посадових обов'язків, інтенсивності праці	Підвищення продуктивності праці, спрямованість персоналу на досягнення поставлених цілей
2	Премії за «знання стандартів» і «дотримання стандартів»	Тестування працівників і залучення «таємного гостя», за результатами яких будуть нараховуватись бали	Покращення якості роботи, підвищення відповідальності
Нематеріальні методи			
5	Облаштування кімнати для відпочинку працівників	Можливість відпочити за умов фізичної чи емоційної втоми	Лояльність працівників до організації, задоволеність умовами роботи
6	Вітання працівників зі знаменною подією у житті	Привітання та вручення подарунків	Задоволення потреби поваги та приналежності, покращення клімату в колективі
7	Корпоративні святкування	Святкування за рахунок організації	Згуртування колективу, покращення стосунків між співробітниками, зменшення плинності кадрів
8	Відпочинкові заходи (екскурсії, заняття спортом, перегляд фільму, вистави)	Спільний відпочинок працівників організації	
9	Розміщення на сайті ГРК фото співробітників з коротким переліком їх досягнень	Щомісячно кращих співробітників буде відзначено як на зборах колективу, так і на сайті організації	Підвищення лояльності працівників, задоволення потреби самовираження

Таким чином, запропоновані заходи матеріальної і нематеріальної мотивації будуть значним доповненням до вже існуючої системи мотивації.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві

Відповідно до Закону України „Про охорону праці" (ст. 25), роботодавець повинен проводити розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій згідно з ДНАОП 0.004.03-98 „Положення про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах, в установах і організаціях". Дія цього Положення поширюється на підприємства, установи і організації усіх форм власності, що діють на території України, всіх громадян, які є роботодавцями цих підприємств.

Розслідуванню підлягають травми, у тому числі отримані внаслідок тілесних ушкоджень, заподіяних іншою особою, гострі професійні захворювання, отруєння, теплові удари, опіки, обмороження, ураження електричним струмом, блискавкою та іонізуючим випромінюванням, ушкодження, отримані внаслідок аварій, пожеж, стихійного лиха, контакту з тваринами, комахами та іншими представниками фауни і флори, що призвели до втрати працівником працездатності на один робочий день чи більше або до необхідності перевести потерпілого на іншу (легшу) роботу терміном не менш як на 1 робочий день, а також випадки смерті на підприємстві.

За результатами розслідування складається акт і беруться на облік нещасні випадки, що сталися з працівниками під час виконання посадових обов'язків, у тому числі у відрядженнях, а також ті, що сталися під час:

- перебування на робочому місці, на території підприємства або в іншому місці роботи протягом робочого часу;
- приведення в порядок знарядь виробництва, засобів захисту, одягу перед початком роботи і після її закінчення, виконання заходів особистої гігієни;

- проїзду на роботу чи з роботи на транспорті підприємства;
- використання власного транспорту в інтересах підприємства;
- провадження дій в інтересах підприємства;
- ліквідації аварій, пожеж та наслідків стихійного лиха;
- надання підприємством шефської допомоги;
- прямування працівника між об'єктами обслуговування за затвердженими маршрутами або до будь-якого об'єкта за дорученням роботодавця.

Нещасні випадки, що сталися з працівниками на території підприємства або в іншому місці роботи під час перерви для відпочинку та харчування, а також під час перебування працівників на території підприємства розслідуються і про них складається акт, якщо буде встановлено факт впливу на потерпілого виробничого фактора чи середовища.

За результатами розслідування не складаються акти і не беруться на облік нещасні випадки, що сталися з працівниками:

- під час прямування на роботу чи з роботи пішки, на громадському, власному або іншому транспортному засобі, який не належить підприємству;
- за місцем постійного проживання;
- під час використання ними в особистих цілях транспортних засобів підприємства, устаткування, механізмів, інструментів без дозволу роботодавця;
- внаслідок отруєння алкоголем, наркотичними або іншими отруйними речовинами, а також внаслідок їх дії за наявності медичного висновку;
- під час скоєння крадіжок або інших злочинів, якщо ці дії зафіксовані і на них є офіційний висновок суду або прокуратури;
- у разі природної смерті, що підтверджено висновками відповідних органів.

Якщо за підсумками розслідування буде вирішено, що нещасний випадок не підлягає обліку і на нього не повинен складатися акт, то в такому разі складається акт за формою НТ (невиробничий травматизм).

Про кожний нещасний випадок свідок, працівник, який його виявив, або сам потерпілий повинні терміново повідомити безпосереднього керівника робіт чи іншу посадову особу і вжити заходів до надання необхідної допомоги.

Керівник (посадова особа) у свою чергу зобов'язаний:

- терміново організувати медичну допомогу потерпілому, повідомити про те, що сталося роботодавця. У разі нещасного випадку, що стався внаслідок пожежі, - місцеві органи державної пожежної охорони, а при гострому професійному захворюванні (отруєнні) - санепідстанцію;

- зберегти до прибуття комісії з розслідування обстановку на робочому місці та устаткування у такому стані, в якому вони були на момент події (якщо це не загрожує життю і здоров'ю інших працівників), а також вжити заходів до недопущення подібних випадків.

Роботодавець, одержавши повідомлення про нещасний випадок, організує його розслідування комісією, до складу якої включаються: керівник (спеціаліст) служби охорони праці, керівник структурного підрозділу або головний спеціаліст, представник профспілкової організації, членом якої є потерпілий.

Комісія з розслідування нещасного випадку зобов'язана протягом 3-ох діб:

- обстежити місце нещасного випадку, опитати свідків і осіб, які причетні до нього, та одержати пояснення потерпілого, якщо це можливо;

- оцінити відповідність умов праці вимогам нормативних актів про охорону праці;

- встановити обставини і причини, що призвели до нещасного випадку;

- скласти акт у 5-ти примірниках і передати його роботодавцеві;

- у випадках гострих професійних захворювань складається також карта обліку професійного захворювання (отруєння) за встановленою формою.

Затверджені акти протягом 3-ох діб надсилаються: потерпілому; керівникові структурного підрозділу, де стався нещасний випадок, для здійснення заходів щодо запобігання подібним випадкам; державному інспекторові охорони праці; профспілковій організації; керівникові служби охорони праці підприємства, якому акт надсилається разом з іншими матеріалами розслідування; органу, до сфери управління якого належить підприємство, у разі відсутності такого органу – місцевому органу виконавчої влади. Акт разом з матеріалами розслідування підлягає зберіганню протягом 45 років на підприємстві, працівником якого є (був) потерпілий. Інші примірники акту та його копії зберігаються до здійснення всіх намічених у них заходів, але не менш як два роки.

Нещасні випадки з учнями і студентами навчальних закладів, що сталися під час проходження ними виробничої практики або виконання робіт на підприємстві під керівництвом його посадових осіб, розслідуються і беруться на облік підприємством. У розслідуванні повинен брати участь представник навчального закладу.

Контроль за своєчасним і правильним розслідуванням, документальним оформленням та обліком нещасних випадків, виконанням заходів щодо усунення їх причин здійснюється органами державного управління та органами державного нагляду за охороною праці відповідно до їхньої компетенції та повноважень. Громадський контроль здійснюють трудові колективи через обраних ними уповноважених з питань охорони праці та профспілки в особі виборних органів і представників. Ці органи мають право вимагати від роботодавця складання акту або його перегляду, якщо встановлено, що допущено порушення вимог Положення або інших нормативних актів з охорони праці, а також виплати відшкодування шкоди потерпілому або сім'ї загиблого.

Спеціальному розслідуванню нещасних випадків підлягають нещасні випадки: із смертельним наслідком; групові, які сталися одночасно з двома і більше працівниками незалежно від тяжкості ушкодження їх здоров'я.

4.2 Долікарська допомога при харчових отруєннях

Допомога при харчовому отруєнні повинна бути надана якомога швидше. Від швидкості та своєчасних і правильних дій часом залежить не лише здоров'я постраждалого, а і його життя. Харчові інтоксикації частіше всього протікають у гострій формі, симптоми розвиваються швидко і залежать від типу отруєння:

- харчові токсикоінфекції – отруєння продуктами харчування, що містять мікроби;
- інтоксикація хімічними речовинами;
- отруєння отрутами тварин або рослин.

Надання допомоги при харчовому отруєнні базується на 4-х правилах:

- очищення (промивання шлунку або внутрішньовенна терапія);
- адсорбція та виведення токсинів;
- велика кількість пиття;
- сувора дієта.

Самостійні дії по очищенню шлунку та нейтралізації отруєння недопустимі у конкретних випадках – виклик швидкої допомоги є необхідним для таких категорій постраждалих:

- особи похилого віку (старші 60 років);
- діти віком від народження до 15 років;
- люди, що мають хронічні захворювання (шлункового-кишкового тракту, кардіологія, цукровий діабет, нефропатії, невралгічні патології, астма, тощо);
- харчове отруєння отруйними рослинами або грибами;
- у випадках, коли у постраждалого проявляються симптоми паралічу, порушення свідомості.

Якщо інтоксикація визначається, як легка, у хворого немає небезпечних для життя симптомів (безперервне блювання, діарея з кров'ю, падіння артеріального тиску, судоми), можна зробити наступне:

– екстрене виведення токсинів із травного тракту. Це можна зробити промиванням шлунку – прийом великої кількості рідини та активізація блювотного рефлексу. За допомогою блювання організм чистить шлунок, а діарея очищує кишечник, тому не варто їх зупиняти, принаймні, у перші 2-3 години після отруєння;

– припинення поширення токсинів. Це можна зробити шляхом прийому сорбентів – активованого вугілля, тощо;

– зниження зневоднення організму. Це можна зробити за допомогою великої кількості рідини. Можна пити звичайну очищену або кип'ячену воду, а, також, мінеральну воду без газу, або ж звернутись до допомоги спеціальних аптечних препаратів;

– забезпечення “відпочинку” органам травлення. Долікарська допомога при харчових отруєннях – це голод протягом першої доби та обмеження у харчуванні (дієта) протягом наступних 5-7 днів. Їжа повинна бути вареною, подрібненою (відвар рису, киселі, легкі супи-пюре);

– відновлення функції шлунково-кишкового тракту. Це робиться за допомогою двотижневого прийому спеціальних ферментних препаратів та пробіотиків.

Наперекір поширеній думці, очищувальні клізми, прийом антибактеріальних або закріплюючих препаратів можуть погіршити стан хворого та погіршити клінічну картину харчового отруєння. Усі призначення подібного роду повинен робити лікар. Також, не варто приймати самостійні рішення та дії при небезпечних симптомах, єдине, що потрібно зробити якомога швидше – викликати швидку допомогу.

Чого не варто робити при харчовому отруєнні:

– не можна викликати блювотний рефлекс у хворого без свідомості, у вагітних жінок та дітей до 2 років, при судомах або кардіологічних захворюваннях;

– не можна ставити грілку на область живота;

- не можна зупиняти діарею препаратами або відварами;
- блювання може погіршити стан при отруєнні кислотою, нафтою, лугами;
- не можна самостійно ставити клізму, особливо маленьким дітям, людям похилого віку та вагітним жінкам;
- не можна давати у якості пиття молоко, газовану воду;
- не можна давати лужне пиття при отруєнні кислотою.

Своєчасно надана допомога при харчовому отруєнні допомагає уникнути госпіталізації і рятує не лише здоров'я, а й життя постраждалого. Якщо симптоми отруєння через 4-6 годин не стихають, потрібно викликати лікаря, самолікування може погіршити стан постраждалого.

ВИСНОВКИ

Мотивація – це ті внутрішні та зовнішні сили, що спонукають працівника до дій та ведуть до досягнення цілей. Щоб бути ефективною, система мотивації в організації має відповідати потребам і інтересам працівника, мати вплив на нього.

В ГРК Avalon Palace використовується широка система мотивації працівників, яка включає ряд матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать: основна і додаткова заробітна плата, надбавка за стаж роботи, премії за відсутність скарг з боку клієнтів і помилок у роботі, оплата понаднормового часу роботи. До нематеріальних стимулів можна віднести: колективне відзначення свят і подарунки до свят, публічна похвала, подяка, «гнучкий» графік роботи, безоплатне харчування, знижка на святкування урочистостей. У той же час, опитування працівників показало, що вони не цілком задоволені існуючою системою мотивації і вона розроблена без врахування потреб персоналу. Розмір зарплати, яка є найважливішою складовою системи мотивації є нижчим ніж в подібних закладах. Відповідно, існує реальна потреба у вдосконаленні існуючої системи мотивації ГРК Avalon Palace.

Запропоновано змінити систему оплати праці на окладно-преміальну, що дозволить краще прив'язати заробітну плату працівника до фактично виконаної ним роботи, також стимулювати працівників до більш якісної та інтенсивної роботи, за рахунок надання премій. Також значно зростає зацікавленість всіх працівників в отриманні організацією більшого прибутку, оскільки зростатиме і фонд преміювання працівників. Передбачено також введення надбавки за вислугу років і, при необхідності, матеріальної допомоги, що зменшить плинність кадрів і підвищить бажання працівників працювати для процвітання підприємства. Як показали розрахунки, сукупність даних нововведень дозволять підвищити рівень мотивації праці вище рівня основного конкурента на ринку.

Рекомендованими методами нематеріальної мотивації є такі: обладнання кімнати для відпочинку, вітання працівників зі знаменними подіями у їх житті, спільні святкування, проведення відпочинкових заходів (екскурсії, спортивні ігри, перегляд фільмів та вистав), а також розміщення на сайті ГРК фото кращих працівників із переліком їх досягнень.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL: <https://escadra.com.ua/ua/izobretatel'naya-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij.html>
2. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. / О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак, О.А. Сімакова та ін. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2022 250 с.
3. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібн. Х.: ХНАУ. 2017. 267 с.
4. Давидова О.Ю. Організація в ресторанному господарстві: підручник / О.Ю. Давидова, Н.В. Полстяна; Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2017. 330 с.
5. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.
6. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
7. Значення системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу. URL: https://tourlib.net/books_ukr/netchauk91.htm
8. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу : підручник / О. А. Карлова, С. І. Плотницька, М. К. Гнатенко. Харків : Друкарня Мадрид. 2016. 228 с.
9. Ковшеніков В.С. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посібник / В.С. Ковшеніков, М.П. Мальська, Х.Й. Роглев. Київ: Кондор, 2015. 752 с.
10. Малюк Л.П. Організація ресторанного господарства: підручник / Л.П. Малюк, Н.В. Полстяна, О.Ю. Давидова; Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: Лідер, 2016. 487 с.

11. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2012. 397 с.
12. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник / М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич; Львівський національний університет ім. І. Франка. Київ: ЦУЛ, 2018. 304 с.
13. Менеджмент: підручник для студентів / Є. О. Снітко, Є.Є. Завгородня. ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
14. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. О.Ф. Овсянюк-Бердадіної. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 78 с.
15. Менеджмент: факти. URL: <http://www.management.com.ua/blog/tag/fakty>
16. Мосій О.Б. «Основи менеджменту»: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 151 с.
17. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. К.: “Центр учбової літератури”. 2015. 560 с.
18. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посібн. за заг. ред. В.Я. Брича. Київ: Ліра-К, 202. 484 с.
19. Основи готельно-ресторанної справи: навч. посібн. / Н.І. Данько та ін.; за заг. ред. А.Ю. Парфіненка; ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2017. 287 с.
20. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К. 2017. 528 с.
21. Офіційний сайт Всесвітнього Економічного Форуму (WEF). URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>

22. Офіційний сайт Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/knowledge/edu-news/280853-top-10-zagroz-zdorov-yu-lyudstva-v-2019-rotsi-za-versieyu-vooz>

23. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.

24. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

25. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г.Т. П'ятницька Київ: КНТЕУ, 2017. 465 с.

26. Рогач С.М. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «Компринт», 2018. 714 с.

27. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2017. 320 с.

28. Сокурєнко В.В., Бандурка О.М., Бортник С.М. та ін. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник. За заг. ред. В.В. Сокурєнка. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.

29. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. Київ: Знання. 2014. 422 с.

АНКЕТА

Дайте відповідь на запитання, пов'язані з системою мотивації в організації.

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?
 - а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
2. Чи отримуєте ви доплати за стаж роботи?
 - а) Так
 - б) Ні
3. Чи отримували ви винагороду за роботу в нічний час, вихідний день?
 - а) Так
 - б) Ні
4. Чи вважаєте Ви, що керівник цінує Вашу роботу?
 - а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
5. Чи задоволені Ви своїм кар'єрним зростанням?
 - а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
6. Чи здійснює мотивуючий вплив на вас існуюча в організації система мотивації персоналу?
 - а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
7. Чи є справедливою оцінка Вашої праці?
 - а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
8. Як Ви оцінюєте мотивацію співробітників в цілому?
 - а) Висока
 - б) Низька
 - в) Складно відповісти
9. Чи проводяться з боку керівництва будь-які дії щодо покращення мотивації?
 - а) Так, успішно
 - б) Так, без ефекту
 - в) Це ніяк не проявляється
10. Якщо проводяться, то які?
 - а) Підвищення заробітної плати
 - б) Прив'язка зарплати до результатів праці

- в) Поліпшення умов праці
 - г) Заходи по згуртуванню колективу
 - д) Створення можливості кар'єрного, професійного зростання
 - е) Надання більшої свободи і повноважень
 - ж) Усна похвала, вручення грамот
 - з) Інше (заохочення, соціальні програми та ін.)
11. Чи плануєте працювати в організації найближчі 5 років?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
12. Чи відвідували Ви у минулому році заходи з обміну досвідом?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
13. Чи підтримує організація ініціативу працівників?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
14. Чи були Ваші заслуги відзначені на публічних заходах (грамоти, подяки) за останній рік?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
15. Чи отримували Ви додаткові вихідні за високі результати праці?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
16. Чи маєте Ви гнучкий графік роботи?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
17. Чи влаштовує вас існуюча система мотивації персоналу?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
18. Чи потрібно удосконалювати систему мотивації?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Складно відповісти
19. Якими є недоліки існуючої системи мотивації?

Дякую за Ваші відповіді!