

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

бакалавра

на тему: Упровадження сучасних мотиваційних механізмів управління  
готельно-ресторанним господарством (на прикладі бару «Мамонт»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
(шифр і назва спеціальності)

	<u>Дарчич О. С.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Островська Г. Й.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І. І.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Шерстюк Р. П.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Галушак О. Я.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2024

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та  
сферою послуг

\_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_

за спеціальністю \_\_\_\_\_ 241 «Готельно-ресторанна справа» \_\_\_\_\_

студентці \_\_\_\_\_ Дарчич Ользі Сергіївні \_\_\_\_\_

1. Тема: Упровадження сучасних мотиваційних механізмів управління готельно-ресторанним господарством (на прикладі бару «Мамонт»)

керівник роботи Островська Галина Йосипівна, к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

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

затверджені наказом ректора від 31.01.2024 № 4\7-87

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ 06.06.2024 \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності бару «Мамонт» \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія \_\_\_\_\_

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

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра

в кількості 19 од. \_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Барановський В. М.		
	Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 25.01.2024

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2024	
2	Аналітичний розділ	20.04.2024	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2024	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2024	
5	Висновки	01.06.2024	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2024	
	Анотації, вступ, зміст	01.06.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2024	

Студент \_\_\_\_\_ Дарчич О. С.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Островська Г. Й.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Дарчич О. С. Упровадження сучасних мотиваційних механізмів управління готельно-ресторанним господарством (на прикладі бару «Мамонт»).

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2024.

Досліджено теоретико-методичні засади формування мотиваційної системи на підприємстві. Розкрито сутність, соціально-економічний зміст та чинники мотивації праці персоналу підприємства. Узагальнено принципи побудови системи мотивації праці на підприємстві. Охарактеризовано інноваційні моделі мотивації персоналу й можливості їх застосування у вітчизняній практиці. Систематизовано методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

Досліджено вплив чинників на управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність бару «Мамонт». Досліджено особливості системи управління людськими ресурсами аналізованого підприємства. Здійснено оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

Удосконалено систему управління людськими ресурсами бару «Мамонт». Запропоновано основні напрями розвитку системи стимулювання та мотивації людських ресурсів. Розроблено заходи щодо стимулювання персоналу за методом соціоніки та оцінено їх ефективність.

Ключові слова: індустрія гостинності, ресторанний бізнес, людські ресурси, інноваційні моделі, мотиваційний потенціал, зовнішня мотивація, внутрішня мотивація, потреби, мотив, стимули до праці, стимулювання.

## ANNOTATION

Olha Darchyh. Implementation of modern motivation mechanisms of hotel and restaurant business management (bar “Mamont” as a case study)

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2024.

The theoretical and methodological bases of motivational system formation at an enterprise are investigated. The essence, socio-economic content and factors of enterprise’s personnel labor motivation are revealed. The principles of building a labor motivation system at an enterprise are generalized. The innovative models of staff motivation and the possibilities of their application in domestic practice are characterized. Methodical approaches to analyzing and evaluating the effectiveness of the enterprise’s staff motivation system are systematized.

The influence of factors on the management of the restaurant business enterprise's human resources is researched. The financial and economic activities of the “Mamont” bar are analyzed. The peculiarities of the human resource management system of the analyzed enterprise are studied. The motivational potential of the company's personnel is assessed.

The human resources management system of the “Mamont” bar is improved. The main directions of human resources incentive and motivation system development are proposed. Measures to stimulate staff using the method of sociology were developed and their effectiveness is evaluated.

Keywords: hospitality industry, restaurant business, human resources, innovative models, motivational potential, extrinsic motivation, intrinsic motivation, needs, motive, incentives to work, incentives.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Система мотивації праці в організації та принципи її побудови.....	10
1.2. Інноваційні моделі мотивації персоналу й можливості їх застосування у вітчизняній практиці.....	19
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАРУ «МАМОНТ».....	41
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	41
2.2. Аналіз існуючої системи управління персоналом.....	51
2.3. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.....	55
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАРУ «МАМОНТ».....	65
3.1. Основні напрями розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт».....	65
3.2. Розробка механізмів стимулювання персоналу: впровадження заходів за методом соціоніки та оцінка їх ефективності.....	70
Висновки до розділу 3.....	77
РОЗДІЛ 4. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ.....	79
4.1. Основи фізіології, гігієни праці та виробничої санітарії.....	79
4.2. Загальні вимоги безпеки щодо технологічних процесів і обладнання.....	84
Висновки до розділу 4.....	90
ВИСНОВКИ.....	93
БІБЛІОГРАФІЯ.....	102
ДОДАТКИ.....	111

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Провідні компанії світу, розуміючи пріоритет людського чинника в забезпеченні конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу приділяють надзвичайно високу увагу мотивуванню персоналу. Моделі мотивації, які використовуються, мають не лише орієнтацію на стратегічні завдання компанії, а й віддзеркалюють національні традиції менеджменту, що доповнюються так званим «мотиваційним креативом» задля надання мотиваційній моделі унікальності та залучення найкращих працівників.

На українських підприємствах традиційно проблематика мотивування персоналу є найскладнішим управлінським завданням, успішне вирішення якого часто стримується не лише обмеженістю ресурсів задля формування ефективної мотиваційної моделі, але й неготовністю деяких суб'єктів господарювання до запровадження сучасних методів мотивування. Водночас, традиційно домінуючою залишається роль матеріальної мотивації, хоча останніми роками суттєво розширено асортимент методів нематеріальної мотивації, особливо для представників креативних професій. Отже, в контексті пошуку ефективних методів мотивування персоналу та проєктування сучасних мотиваційних моделей на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства, актуальності набуває вивчення успішного закордонного досвіду в цій сфері та його подальша адаптація в систему менеджменту з урахуванням чинної національної законодавчої бази в сфері оплати праці та регулювання трудових відносин. Актуальність проблем мотивування є незаперечною, адже від чіткого розроблення ефективної системи стимулювання залежить не тільки підвищення соціальної й творчої активності конкретного працівника, але й кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм, форм власності, секторів економіки.

Дослідження проблем мотивації праці, розроблення рекомендацій щодо запровадження та реалізації ефективної системи мотивації працівників є важливими завданнями економічної науки. Цим питанням присвячені дослідження таких вітчизняних науковців, як: А. Василик, М. Ведерніков, Г. Дмитренко, А. Калина, А. Колот, Т. Костишина, Н. Краус, Т. Лазоренко, О. Місяйло, Л. Ліпич, С. Цимбалюк та ін. Крім того, дослідницькі пошуки щодо організації мотивації персоналу на підприємствах індустрії гостинності належать таким вченим, як: К. Нуркевич, А. Білоусова та В. Бородавка [1], І. Черниш та М. Козик [2], М. Попик [3], Л. Крайнюк, І. Полчанінова та О. Шишлакова [4], Г. Островська [5–10], Р. Шерстюк [11–13], Л. Малюта [14–16], Мельник Л.М. [17] та ін.

Роботи цих вчених створили необхідну методологічну базу. Проте, в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях, обґрунтування розвитку системи мотивації персоналу на підприємствах ресторанної індустрії потребують більш поглибленого вивчення.

**Метою дослідження** є розробка напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах гостинності на підставі діагностики його системи управління персоналом в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність, соціально-економічний зміст та чинники мотивації праці персоналу підприємства;
- висвітлити систему мотивації праці на підприємстві та узагальнити принципи її побудови;
- систематизувати інноваційні методи мотивації праці й стимулювання персоналу, а також підходи до їх застосування у вітчизняній практиці;
- дослідити інноваційні моделі мотивації персоналу й можливості їх застосування у вітчизняній практиці;
- розглянути методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства;



- проаналізувати вплив чинників на управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства;
- провести економіко-управлінський аналіз діяльності бару «Мамонт»;
- дослідити особливості системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт»;
- оцінити мотиваційний потенціал персоналу підприємства;
- запропонувати шляхи розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт»;
- розробити механізми підвищення ефективності системи управління персоналом бару «Мамонт»;
- здійснити оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів щодо розвитку системи управління людськими ресурсами.

**Об’єктом дослідження** є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку системи мотивації праці персоналу підприємств індустрії гостинності.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку системи мотивації персоналу бару «Мамонт».

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу дослідження склали: теорія людського капіталу, теорія стратегічного управління людськими ресурсами, а також роботи вітчизняних та закордонних вчених у галузі інновацій та управління людськими ресурсами підприємств ресторанного господарства.

Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; порівняльного аналізу – для обґрунтування процесів формування моделей систем мотивації персоналу; економіко-порівняльного та статистичного аналізу – для здійснення оцінювання показників фінансово-економічної діяльності підприємства; системного підходу – для удосконалення системи мотивації персоналу підприємства;

абстрактно-логічного – для формулювання висновків; графічного аналізу – для систематизації результатів у вигляді діаграм; табличного методу – для наочного відображення результатів.

*Інформаційною базою дослідження* слугували: законодавчі акти України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, ресурси мережі Інтернет, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, науково-періодична література в контексті проблем розвитку системи мотивації персоналу на підприємствах індустрії гостинності за умов конкурентного середовища.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості застосування результатів та рекомендацій даного дослідження в роботі менеджерів з управління людськими ресурсами на підприємствах ресторанного господарства. На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт», які дають змогу ефективніше використовувати творчий та інноваційний потенціал персоналу.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та результати наукового дослідження обговорювалися на наукових семінарах кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Публікації.** Островська Г.Й., Дарчич О.С. Закордонний досвід мотивації персоналу підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності. Матеріали XVII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти «Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді» (м. Харків, 15 березня 2024 року). Х.: ХНАДУ. 2024. С. 156-158.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи складає 103 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 20 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 79 найменувань та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Система мотивації праці в організації та принципи її побудови

У сучасних умовах зовнішнє середовище кожного вітчизняного підприємства є нестабільним, невизначеним та неоднозначним. Функціонування підприємства в таких умовах є складним і вимагає постійного пошуку резервів для підвищення його ефективності та протидії можливим викликам і загрозам. Як показує досвід успішних компаній світу, їх головним активом є компетентні людські ресурси, а пріоритетними компонентами забезпечення їх ефективності – мотивація та стимулювання [18, с. 186]. Ефективна внутрішня та зовнішня мотивація є ключовим чинником забезпечення продуктивної роботи персоналу, а також залучення та утримання найкращих талантів. Високо мотивовані працівники швидше досягають вищої продуктивності та рідше звільняються з роботи, ніж менш мотивовані. У цьому контексті створення ефективної системи мотивації праці на підприємстві є ключовим питанням, від вирішення якого залежатимуть результати діяльності, конкурентоспроможність на ринку, стійкість до впливу деструктивних чинників бізнес-середовища і, без перебільшення, його життєздатність.

Дослідники різних періодів намагалися визначити сутність поняття «мотивація», виявити його вплив на поведінку персоналу та знайти оптимальні шляхи підвищення мотивації праці. У таблиці 1.1 наведено низку сучасних наукових підходів щодо дефініції цього поняття.

Різноманітність визначень поняття «мотивація» є свідченням його неоднозначності чи мультимісності. Окрім того, вказане поняття вивчалось дослідниками з різних дисциплін, включаючи психологію, менеджмент, економіку та філософію.

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до визначення терміну «мотивація» щодо людських  
ресурсів підприємства

Автор (джерело)	Визначення поняття
Мотивація – це ...	
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	«процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації» [19]
С. Робінс, Д. ДеЧенцо	«готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби» [20]
О. Виноградова, К. Піліграм	1) «свідома дія персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому»; 2) «процес спонукання персоналу суб'єктом управління до діяльності, спрямованої на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та потреби підприємства у своєму розвитку одночасно» [21]
А. Колот	«сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [22]
А. Климчук, А. Михайлов	«сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей» [23]
І. Замула	«основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови праці» [24]
Л. Заставнюк, Т. Липовецька	«комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства в контексті підвищення ефективності та продуктивності праці» [25]

Різні точки зору зумовили різне сприйняття цього явища, а разом з тим і процесів та функцій управління. Кожен автор, досліджуючи феномен мотивації, запропонував власний підхід до його тлумачення. При цьому, більшість науковців сходяться на думці, що в основі мотивації лежить певна активна позиція, яка визначає поведінку людини та впливає на досягнення цілей, бажань тощо.

Поняття мотивації нерозривно пов'язане з не менш важливою категорією «стимулювання», але їх значення дещо відрізняється. Під стимулюванням праці зазвичай розуміють особливий спосіб формування мотивації, за якого працівникам надається право вибору найбільш прийнятної моделі або сценарію поведінки відповідно до власних інтересів. Відповідно до мотивації, стимули відіграють допоміжну роль в активізації трудової діяльності працівників, підвищенні їхньої кваліфікації та досвіду, заохоченні ініціативи, спрямованої на пошук шляхів підвищення продуктивності праці, а також дають їм змогу набувати нових професійних навичок. Таким чином, той самий стимул може бути формуючим чинником для різних мотивів. Нарешті, мотиви і стимули тісно взаємопов'язані [26].

Науковці, визначаючи поняття «мотивація», доповнюють його певним змістовним акцентом.

Узагальнюючи думки експертів, видається доцільним систематизувати поняття мотивації за трьома категоріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація поняття «мотивація персоналу» в розрізі концептуальних підходів

Теорії змістовні	Теорії процесуальні	Теорії поведінкові
Мотивація – це свідомі дії працівників під впливом стимулів, спрямовані на вдосконалення підсистем системи підприємства з метою розвитку підприємства та задоволення потреб працівників і підприємства загалом	Мотивація – це процес, за допомогою якого суб'єкт управління підприємством спонукає персонал до діяльності, спрямованої на вдосконалення підсистем системи підприємства, використовуючи стимули в контексті якісного виконання функціональних обов'язків, таким чином, щоб одночасно задовольнити потреби персоналу в отриманні адекватної винагороди за свою працю та забезпеченні гідного рівня життя й потреби підприємства в контексті його розвитку.	Мотивація – це процес узгодження діяльності працівника із задоволенням його потреб відповідно до ієрархічної піраміди

Теорія змісту розглядає мотивацію як сукупність чинників, мотивів і рушійних сил, які мотивують поведінку людей, визначають їхню цілеспрямованість і спрямовують їх на досягнення поставлених цілей. Процесуальні теорії мотивації розглядають мотивацію як динамічний феномен, що складається з мотивів, які спонукають людей діяти для досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Поведінкова теорія мотивації праці ґрунтується на активізації чинників, які визначають поведінку людей та їхню мотивацію до виконання повсякденних завдань. Таким чином, управлінська наука розробила потужну теоретичну базу щодо мотивації праці. Дослідження різних теорій мотивації персоналу вченими різних періодів довели незаперечний факт.

Розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, коли працівники мотивовані на досягнення цілей підприємства, а їхні потреби задовольняються через використання стимулів за відповідними формами й способами.

Для побудови систем мотивації на підприємства базовими є теорії Маслоу, МакКлелланда, Тейлора та Герцберга (табл. 1.3) [27].

Ці теорії визначають основні умови ефективної мотивації та мотиви, на які підприємства можуть впливати для формування бажаної поведінки через вплив на можливість задоволення конкретних потреб [28]. При цьому всі дослідники сходяться на думці, що при задоволенні однієї потреби у працівників неминуче виникають інші. Тому мотиваційні процеси повинні бути систематичними і задовольняти різні потреби працівників.

Мотивація працівників до праці є процесом заохочення працівників до виконання конкретних завдань, які, в кінцевому підсумку, призведуть до досягнення цілей підприємства, і, своєю чергою, задовольнять потреби персоналу.

Слід зазначити, що кожен працівник підприємства – це особистість зі своїми потребами, мотиваціями та бажаннями. Тому те, що важливо для одного працівника, може бути зовсім не доречним для іншого.

Таблиця 1.3

## Характеристика базових теорій мотивації

<b>БАЗОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ</b>	Теорія Гернцберга вказує на те, що «ефективність і результативність підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх умов. Відповідно до них необхідно забезпечувати працівників комфортними умовами праці (це те, що зовні) і стимулювати почуття задоволення від роботи (внутрішній аспект)»
	Теорія Тейлора визначає, що «мотивація співробітника безпосередньо залежить від того, наскільки робота задовольняє його фізіологічні потреби і інстинкти. Відповідно до цього система мотивації повинна будуватися на ряді управлінських методів, серед яких найбільш важливі: установка чітких правил для виконання посадових обов'язків, оплата праці співвідносна кількості робочих годин або результативності, присутня мінімальна ступінь тиску на співробітників»
	Теорія Макклелланда визначає, що «людина керується трьома базовими бажаннями: влада, приналежність до певної VIP-групи людей, успішність. Відповідно до цього можна весь колектив розділити на 3 умовні групи, для яких і підбираються окремі методи стимулювання»
	Теорія Маслоу є «найпопулярнішою в соціологічному просторі теорія потреб людини. Маслоу бачив індивіда, як істоту з потребами у вигляді піраміди. На першому місці у нас фізіологічні потреби (їжа, вода, дах над головою і так далі), на другому – потреба в безпеці, на третьому – любов (якщо говорити про роботу, то повага з боку колег), на четвертому – визнання (з боку колег і суспільства), і на п'ятому – самовдосконалення як людини і професіонала»

Отже, для створення відповідної системи мотивації доцільно постійно виявляти реальні потреби працівників за допомогою анкетування. Водночас в процесі мотивації необхідно враховувати не тільки потреби персоналу, а й компетенції підприємства. Мотивація важлива як для підприємств, так і для окремих працівників (табл. 1.4).

Таким чином, вважаємо за необхідне для подальшого дослідження уточнити та сформулювати наступне визначення «мотивації». Мотивація – це процес активізації мотивів працівників та створення стимулів задля їх спонукання до ефективної праці.

Досягнення мотивації співробітників можливо за допомогою значного числа змінних, які надають мотиваційний вплив на продуктивність праці персоналу.

Таблиця 1.4

## Ключові переваги мотивації

Перевага для працівників	Перевага в контексті підприємства
Допомагає досягти особистих цілей	Підвищення продуктивності праці персоналу
Підвищує рівень задоволення роботою	Дає змогу утримувати і запрошувати кращих співробітників
Покращує фінансове становище співробітника	Сприяння розвитку інноваційної культури
Сприяє саморозвитку працівників	Зниження плинності кадрів
Здійснює позитивний вплив на морально-психологічний стан працівника	Краща адаптованість до мінливих умов
Створює позитивну репутацію роботодавця на ринку праці	Командна робота і морально-психологічне вдосконалення

У сучасній літературі існує багато класифікацій чинників, що мотивують працівників. Загалом, всі чинники поділяються на мотиваційні та демотиваційні. Мотиваційні чинники позитивно впливають на поведінку персоналу, викликають його зацікавленість і спонукають до виконання конкретних трудових завдань. І, навпаки, демотиваційні чинники пригнічують ініціативу та бажання персоналу працювати продуктивно (табл. 1.5) [29].

Таблиця 1.5

## Класифікація мотиваторів і демотиваторів ефективної праці працівників підприємства

Класифікація індикаторів мотиваторів і демотиваторів ефективної роботи працівників	Мотиватор	Демотиватор
	матеріальне стимулювання; визнання успіхів; потенціал для професійного зростання; відповідні умови праці; залучення персоналу в прийняття управлінських рішень; розвиток і навчання персоналу; наявність заохочувальних пакетів; гнучкий графік роботи; довіра до підлеглих; хороший морально-психологічний клімат; організаційна культура, підтримка в разі несприятливих подій членів сімей працівників.	порушення неформальних домовленостей; не виплата премій; нехтування звичками співробітників; невизнання досягнень співробітників; слабкий рівень інформування персоналу про ситуацію на підприємстві; несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; шкідливі і важкі умови праці; низька заробітна плата; відсутність соціального захисту; авторитарне управління; перевага адміністративних методів в процесі управління.



З описаних вище мотиваційних чинників можна зробити висновок, що структура трудової мотивації є індивідуальною і залежить від індивідуальних особливостей, досвіду, характеру роботи та набутих цінностей [30]. Знання чинників мотивації працівників є важливим для керівників, оскільки саме співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотиваторів слугує основою для узгодження інтересів працівників і підприємства та розробки системи мотивації працівників. Залежно від цих чинників розрізняють зовнішні (зумовлені зовнішніми обставинами) та внутрішні (пов'язані з потребами, установками, інтересами, мотивацією й бажаннями) мотиватори.

Внутрішня мотивація – це найвищий стимул, що змушує людей виконувати свої завдання найбільш ефективно. Люди з високим рівнем внутрішньої мотивації прагнуть повністю реалізувати свій потенціал з метою подальшого розвитку свого професійного потенціалу та вдосконалення знань і компетенцій. Однак зовнішня мотивація також сприяє прагненню працівників відповідати стандартам професіоналізму.

Внутрішня мотивація пов'язує особисту зацікавленість працівників у трудовій діяльності та робочому місці з розумінням важливості своєї роботи, відсутністю обмежень у поведінці та можливістю застосовувати свої знання та досвід на практиці. На відміну від внутрішньої, зовнішня мотивація ґрунтується на оплаті праці, соціальних гарантіях, перспективах просування по службі, похвалі з боку керівництва тощо. Зовнішня мотивація є найбільш ефективною, але не є тривалою [31].

Отже, узагальнення базових положень теорії мотивації праці сприяє розумінню ролі та значущості мотиваційного чинника для працівників підприємства. Як один із ключових чинників використання персоналу, мотивація спрямована на підвищення продуктивності праці кожного окремого працівника та ефективності виробництва на підприємстві загалом. Саме мотивація спонукає працівника до підвищення кваліфікації, ефективної взаємодії з іншими учасниками виробничого процесу задля вирішення спільних

виробничих завдань. Через мотивацію окремих працівників досягається стабілізація всього трудового колективу підприємства.

За оцінками фахівців, раціональна система мотивації персоналу сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності в середньому на 40 % [32], при цьому найбільш дієвими важелями є чинники внутрішньої мотивації, що можуть забезпечувати до 80 % приросту продуктивності праці в організації (табл. 1.6) [33].

Таблиця 1.6

#### Вплив чинників мотивації на продуктивність праці

Чинник мотивації	Приріст продуктивності, %
Внутрішня мотивація персоналу	75–80
Значний рівень інтелекту та освіти	20–30
Рівень професійного потенціалу	10–20
Умови побуту й праці	5–25
Креативне ставлення до роботи й дисципліна	10–15
Підвищення організації та вдосконалення форм колективної співпраці	20–40

Система мотивації на підприємстві є сукупністю взаємозалежних інструментів, які мають сприяти підвищенню зацікавленості працівника в досягненні конкретних цілей. Не менш важливою умовою ефективного функціонування системи мотивації працівників є дотримання принципів її формування, що допомагає уникнути протиріч і прорахунків у поєднанні її елементів та виборі найбільш ефективних методів стимулювання. Основними принципами формування системи мотивації праці на підприємстві є такі:

- комплексність – при формуванні системи мотивації необхідно враховувати сукупність організаційних, технологічних, матеріальних і соціальних факторів;

- системність – усунення неузгодженостей між елементами або факторами системи мотивації;

- регламентованість – встановлення та дотримання певних процедур у контексті мотивації персоналу за допомогою інструкцій, правил, що регламентують положення, та контроль за їх виконанням. Мотиваційні системи повинні стимулювати розвиток і прояв творчого потенціалу працівників;

- об'єктивна творчість – мотиваційна система повинна стимулювати прояв й розвиток творчих здібностей працівників;

- орієнтація на результат – мотивація повинна бути нерозривно пов'язана з досягненням організаційних результатів;

- простота і зрозумілість – кожен співробітник повинен розуміти структуру системи мотивації і знати показники ефективності, яких необхідно досягти, щоб отримувати винагороду;

- відкритість та об'єктивність – працівники повинні бути поінформовані про систему мотивації.

Дотримання вищезазначених принципів сприяє формуванню ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах. У процесі її формування підприємства також повинні оцінювати мотиваційний профіль свого персоналу. Така оцінка дозволяє виявити найбільш вагомні мотиваційні чинники, які мають найбільший вплив на поведінку працівників і здатні стимулювати їх до продуктивної трудової діяльності.

Таким чином, система мотивації працівників є необхідною складовою діяльності підприємства, яка реалізує цілі та завдання розвитку, здійснює основні та додаткові бізнес-процеси, вдосконалює їх для підвищення конкурентоспроможності підприємства, створює сприятливий моральний та психологічний клімат, формує надійну ділову репутацію тощо. тощо. Основними елементами мотиваційної системи є потреби, інтереси, стимули та мотиви, які взаємодіють між собою, спрямовуючи поведінку працівників за напрямом досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом. Ефективність мотиваційної системи досягається завдяки комплексному підходу до її побудови, який передбачає глибоке і всебічне вивчення продуктивності

праці персоналу, його складу і структури, плинності кадрів і мотиваційної структури їхньої поведінки.

## **1.2. Інноваційні моделі мотивації персоналу й можливості їх застосування у вітчизняній практиці**

Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та посилення конкуренції вимагають кардинальної зміни мотивації персоналу в більшості підприємств. У сучасних умовах важливо не лише зацікавити працівників, а й створити умови для їхньої мотивованості у досягненні стратегічних та тактичних цілей, а також реалізації місії та стратегії підприємства. Мотивація праці є одним з питань, якому світова практика приділяє значну увагу. Як свідчить закордонний досвід, підприємствами, на яких більша частина персоналу мотивована на досить високому рівні, найчастіше досягається бажаний високий результат.

Існуючі інноваційні підходи закордонних країн до формування систем мотивації персоналу підприємств дозволяють підвищити ефективність та якість праці працівників, стимулюють їх ініціативність, інноваційність та креативність. Це підвищує рівень корпоративної культури, а також дає змогу підприємствам покращувати свої конкурентні позиції у бізнес-середовищі завдяки людському фактору [34]. У цьому контексті актуалізується необхідність різнобічного аналізу закордонного досвіду використання інструментів мотивації персоналу та дослідження можливості його застосування на вітчизняних підприємствах.

Важливою умовою економічного розвитку є підвищення продуктивності праці шляхом реформування існуючих мотиваційних механізмів на всіх рівнях управління економікою, особливо на рівні підприємств. Економічне зростання може бути досягнуте лише за умови створення мотиваційної системи як на рівні підприємства, яка б заохочувала персонал до ефективної праці, що є критерієм ефективності виробництва, так і на макроекономічному рівні [35].

Вітчизняні суб'єкти господарювання відчули на практиці, що розвиток та успіх соціально-економічних відносин неможливий без застосування інноваційних форм мотивації та стимулювання праці, які в даний час успішно використовують закордонні підприємства. З усіх чинників, які впливають на ефективність діяльності підприємства, найбільшого значення набуває мотивація персоналу і результативність праці [36].

Безумовно, керівництво кожного підприємства вибирає свої методи мотивації. У закордонних компаніях розуміння мотивації персоналу ширше, ніж вітчизняному ринку, де прийнято вважати, що працівник активізує трудову діяльність виключно заради матеріального блага. Доцільно зазначити, що рівень оплати праці має випереджати інші чинники впливу, оскільки незначний відсоток працівників працює за ідею. Однак, якщо підприємство надасть своєму працівнику можливість відвідувати навчальні курси чи тренінги з вивчення іноземних мов або абонемент у басейн, то, безумовно, він із задоволенням використовує подібного роду бонус.

Вітчизняна теорія й практика мотивації праці є малоефективною, оскільки обмежується оплатою праці на основі посадових окладів і фіксованих тарифних ставок [37]. Формування системи мотивації працівників підприємств має ґрунтуватися на досвіді, накопиченому світовою практикою. Орієнтиром може бути позитивний досвід розвинених країн, а також можливість його впровадження на вітчизняних підприємствах [38].

Інноваційні методи мотивації персоналу відіграють значну роль у використанні робочого потенціалу максимум. Тому досвід використання інноваційних підходів у закордонних компаніях можна застосовувати і на вітчизняних підприємствах з метою соціально-економічного розвитку регіону загалом. Однак необхідно враховувати певні особливості вітчизняної економіки та менталітету населення.

У цьому контексті розглянемо моделі вказаних систем, що використовуються передовими економіками світу. На особливу увагу в дослідженні мотивації персоналу заслуговує практика таких зарубіжних країн,

як США, Франція, Японія, Велика Британія, Німеччина, Нідерланди та Швеція та Фінляндія.

Особливістю мотивації персоналу у Великій Британії є широке партнерство між підприємцями й найманими працівниками. Це виражається в активній участі персоналу у приналежності до підприємства, його інтересів і активній участі персоналу в прийнятті рішень. В англійській моделі мотивації існує два різновиди системи оплати праці – грошова та акціонерна. Цей розподіл відбувається залежно від участі працівника в отриманні прибутку підприємства.

У Великій Британії серед інструментів мотивації персоналу домінує так званий гнучкий графік роботи. Зокрема, на підприємствах державної форми власності у 1990 рр. як експеримент було введено нову форму організації праці, що надає працівникам певний ступінь свободи, а саме: можливість працювати як на своєму робочому місці, так і вдома, враховуючи конкретні обов'язки працівника та згоду керівництва. За певних обставин заздалегідь обговорюють кількість таких годин, зокрема, можуть призначатися точні години з організації термінових зборів та обміну інформацією, а також інформування про основні аспекти нового завдання. Такого графіка слід дотримуватись керівному складу. Цей вид домашньої роботи називається телероботою.

Варто відзначити певні недоліки такого режиму праці, зокрема, ізоляція від інших співробітників, проте, враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника, в окремих випадках саме такий графік є домінуючим і посилює мотиваційний вплив. Зазначений експеримент дав змогу отримати позитивні результати, а тому його запроваджено і на інших закордонних підприємствах.

Американська модель мотивації праці базується на збагаченні найбільш активної частини суспільства та заохоченні різних видів підприємницької діяльності. Основу моделі складають соціокультурні особливості населення загалом, тобто акцент на належному досягненні особистого успіху і досить високого рівня економічного добробуту для кожного працівника. В США

система мотивації лежить в основі загальної системи оплати праці. Найбільш поширеними є різні види погодинної оплати праці зі нормованими завданнями, до яких додаються різні форми преміювання працівників. Наразі найпоширенішою формою оплати праці, незалежно від того, чи є працівник директором, чи найманим працівником, є поєднання погодинної та відрядної оплати праці. У цьому контексті денний заробіток працівника розраховується як відношення погодинної ставки до загальної кількості відпрацьованих годин.

У багатьох компаній США побудовано сучасні системи оплати праці. За цими системами зростання винагороди зумовлено підвищенням кваліфікації та загальної кількості вже освоєних професій. За проходження навчання за однією зі спеціалізацій працівникам нараховується певна кількість балів. Досягнувши певної кількості балів, працівник має право на відповідну надбавку до заробітної плати. При визначенні розміру заробітної плати основними визначальними чинниками є кількість вже набутих «кваліфікаційних одиниць», відповідний загальний рівень майстерності та відповідна кваліфікація за вже набутою спеціалізацією [39]. Найбільш поширені варіанти преміювання пов'язані зі схемами участі персоналу в прибутку за системами Скенлона та Раккера [40, с. 169].

Для американських компаній, наряду з гнучкою системою оплати праці, характерне використання нематеріальних методів мотивації співробітників. Для персоналу компаній, зазвичай, є доступними: гнучкий графік; курси підвищення кваліфікації; медичне страхування, яку оплачує роботодавець; корпоративні свята; безкоштовні обіди; спільні поїздки; допомога при наймі нянь і помічників по будинку; організація корпоративних ясел і дитячих садочків; влаштування сімейних свят.

Ще один спосіб мотивації персоналу по-американськи – нарахування зарплати відповідно до кількості освоєних професій і рівнем кваліфікації, так звана система «оплати за кваліфікацію». За кожну нову спеціальність співробітнику нараховують бали. Перевагами для розрахунку зарплати на основі кваліфікації є такі: забезпечення мобільності викладацького складу

всередині компанії; скорочення штату найманих працівників за рахунок власних кваліфікованих кадрів; відсутність проміжних рівнів управління; підвищення якості роботи і продуктивності праці; економія матеріальних і людських ресурсів, витрачених на одиницю продукції.

Майже 61 % американських компаній застосовують систему «Pay for Performance» (PFP) для здійснення грошових виплат чи премій. При застосуванні цієї гнучкої форми оплати винагорода виконавця певної роботи залежить від колективних й індивідуальних результатів. Ця система мотивації є найбільш дієвою. Це підтверджує той факт, що на підприємствах, де використовується вказана система, загальна продуктивність праці зросла на 6–48 %, при цьому доходи працівників відповідно на 4–28 %, інакше кажучи, працівники, щоб одержати вищий дохід, працюють продуктивніше [41]. Зазначимо, що ця система запроваджена на багатьох підприємствах індустрії гостинності: заробітну плату виплачують за виконану роботу, а річну додаткову винагороду – 97 % від зарплати, – за кваліфікацію та креативність. Перевагою системи «Pay for Performance» є також відсутність плинності кадрів на підприємствах [42].

Щодо німецької моделі мотивації працівників зазначимо, що вона ґрунтується на розумінні того, що в центрі уваги перебуває особистість як вільна людина. Вона чітко усвідомлює власну відповідальність перед суспільством. При цьому свобода в економічному сенсі означає усвідомлення інтересів суспільства та знаходження свого місця в системі надання послуг. Устрій даної країни вважається соціальним, оскільки створює належні умови для всіх без винятку громадян, стримує прояви несправедливості та захищає населення загалом. Західні вчені дійшли висновку, що гармонійна інтеграція соціального захисту та стимулювання персоналу відзначається в історії економічної теорії як найбільш оптимальна модель, яка повною мірою гарантує як соціальний захист, так і економічний добробут.

Особливістю французької моделі мотивації праці вважається різноманітність економічних інструментів, враховуючи стратегічне планування



й стимулювання конкуренції. Їй характерне залучення стратегічного планування в ринкові механізми. Політика французьких компаній щодо оплати праці виокремлює тенденцію індексації зарплати щодо загального зростання вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Принцип індивідуалізації праці реалізується з урахуванням загального рівня професійної кваліфікації, певної якості виконуваної роботи, кількості раціоналізаторських пропозицій та загального рівня мобільності окремих працівників. Компанії реалізують індивідуалізацію винагороди у формі прямої участі у прибутках, продажу акцій компанії та виплати премій.

У французькій моделі багато уваги приділено методиці оцінювання праці, яка описана нижче. Компанія використовує відповідну бальну оцінку діяльності співробітника (від 0 до 120 балів), яка базується на шести ключових показниках: продуктивності праці, компетентності, дотримання правил безпеки, якості роботи, ініціативності та трудовій етиці. Основною перевагою французької мотиваційної моделі праці є те, що вона має потужний стимулюючий вплив на якість та ефективність праці і виступає як чинник саморегулювання загального розміру фонду заробітної плати. Всі співробітники володіють інформацією про фінансовий стан суб'єкта економічної діяльності та на яку частку прибутку розраховувати за ефективну роботу.

Особливістю японської моделі є така закономірність: зростання продуктивності праці випереджає зростання загального рівня життя населення, зокрема рівень заробітної плати. У цьому контексті задля підсилення підприємницької активності держава не запроваджує конструктивні заходи в управлінні майновою ієрархією суспільства. Існування даної моделі можливе лише за значного розвитку національної самосвідомості в усіх членів суспільства, пріоритетів національних інтересів над інтересами окремого індивіда. Відомим в японській моделі є «довічне працевлаштування» і бонуси за стаж, як у вигляді кар'єрного просування та підвищення рівня оплати праці.

У Японії відділи мотивацій для підприємства – це мозкові, аналітичні центри, які акумулюють все найсвіжіше та передове у сфері організації праці та

її оплати, а також розробки ефективних моделей стимулювання та мотивації своїх працівників. Великого значення надається «колективному інтелекту» [43], творчим здібностям працівника [44], формуванню «гуманної атмосфери» на підприємстві з використанням ідеологічних концепцій, орієнтованих на терпимість, простоту, скромність у відносинах між співробітниками. Носіями такого «сімейного клімату», традицій та порядку, що встановилися у фірмі, є старше покоління працівників, а закономірність формування вікової структури дає змогу стійко зберігати усталене становище.

У японській моделі мотивації слід виділити основні п'ять аспектів:

1) прямо пропорційна залежність оплати праці від віку та стажу працюючого;

2) заробітна плата залежить від основних життєвих подій працівника, а саме: перше робоче місце, одруження та народження дитини, придбання житла в кредит;

3) пряма залежність заробітної плати від індивідуальних внесків працівника;

4) залежність виплати заробітної плати від загальних результатів підприємства;

5) низький рівень диференціації в оплаті праці, тобто лише у три рази заробітна плата працівника з найнижчою кваліфікацією відрізняється від заробітної плати працівників із вищим кваліфікаційним рівнем.

Успіх японського досвіду мотивації персоналу полягає в корпоративному управлінні, праці та управлінні працею, зовнішнім середовищем. Однак, як і будь-яка інша, японська система відчуває злети й падіння різного характеру, що викликає необхідність проведення реформ, які ґрунтуються на концепції динамізму.

Добре відомо, що японський бізнес у 20-му та на початку 21-го століть перебував під впливом філософії «кайдзен», що передбачає неперервний процес покращення, вдосконалення. Система мотивування персоналу в Японії також перебуває під впливом зазначеної філософії. Згідно з концепцією

кайдзен, менеджмент повинен насамперед підтримувати і стимулювати бажання працівників покращувати процеси. Більшість японських компаній використовують так звану систему пропозицій, за допомогою якої працівників оцінюють і виплачують заохочувальні бонуси. Якщо запропонована інновація сприяє економії витрат, працівник отримує премію відповідно до суми економії. Премії виплачуються не лише розробникам індивідуальних проектів, але й колективним працівникам. Схема впроваджується не заради економічної вигоди пропозиції, а для того, щоб змінити ставлення працівників до своєї роботи та підвищити їхню зацікавленість у спільній меті [45, с. 69].

Більшістю японських компаній, у тому числі й у сфері гостинності, використовується у мотиваційній політиці певна тотальна система, що інтегрує усі компоненти традиційної класифікації роботи працівників. Тотальна система дає змогу визначати загальний розмір заробітної плати за такими чотирма показниками: стаж роботи, вік, результативність роботи та професійна категорія. Стаж та вік є основою для так званої традиційної індивідуальної заробітної плати, тоді як продуктивність праці та професійний розряд є основою для встановлення величини тарифної заробітної плати, яка називається кваліфікаційною ставкою.

Таким чином, застосування підприємством трудової ставки нівелює можливість щодо автоматичного зростання зарплати, яка не відповідає трудовому внеску працівника та підвищенню його кваліфікації, тим самим посилюючи відповідний стимул до праці. Зазначимо, що працівники підприємств готельно-ресторанного господарства отримують у формі основних виплат від місячного загального заробітку в середньому 36 %, додаткових виплат у відповідності до заслуг – 27 %, додаткових виплат, пов'язаних з уже виконаними роботами – 29 %, різних надбавок – 7 % [46]. Застосування компанією трудової заробітної плати виключає автоматичне підвищення зарплати, що не відповідає трудовому внеску працівника та підвищенню його кваліфікації. Завдяки цьому посилюється відповідний стимул до праці, який в цьому випадку взаємопов'язаний з результатами діяльності працівника.

Японська система мотивації до видів заохочень, крім зростання заробітної плати також зараховує: премії та бонуси; оплату витрат на дорогу в офіс і додому; медичне страхування не тільки для працівника, а й сім'ї; часткову оплату житла; позики для придбання нерухомості; навчання у вищих навчальних закладах світу; підсилення інтелектуального потенціалу за рахунок підвищення кваліфікації без відриву від основного місця роботи; корпоративне спілкування. Корпоративне спілкування, своєю чергою, поділяється на:

1. Офіційне спілкування: ранкові зустрічі (планерки), на яких розглядають питання політики підприємства та колективної етики; колективна гімнастика; цехові наради; збори локальних груп.

2. Корпоративні церемонії: святкування Нового року, прийом на роботу нових співробітників, корпоративні івенти, тимблдинг тощо [47]. Відмінністю японської моделі є, що система мотивації в цілому спрямована на згуртування команди, зміцнення зв'язку між працівниками і компанією.

До основних аспектів матеріальної мотивації в Нідерландах відносяться пільги й компенсації. Якщо працівнику необхідно звернутися до лікаря або відлучитися, роботодавець надає працівникові кілька годин робочого часу, щоб вирішити особисті проблеми, а також, якщо працівник залишається на лікарняному більше трьох місяців, він має право на компенсацію за оплачувану відпустку.

Водночас шведська модель мотивації праці значно відрізняється від розглянутих вище власною соціальною політикою, яка спрямована на зменшення майнової нерівності за рахунок відповідного перерозподілу національного доходу на користь верств населення, що менш забезпечені. Це підтверджено політикою солідарної заробітної плати, основою якої є принципові положення, такі як: зменшення розриву між розмірами максимальної і мінімальної заробітної плати працівників та рівна оплата за умови рівної праці. Солідарна система оплати праці покликана вирішити низку цільових завдань: сприяння оновленню виробничого обладнання та

впровадженню технічних ноу-хау; соціальна підтримка вразливих верств населення; підтримка духу здорової ринкової конкуренції.

Принцип скорочення розриву між високооплачуваними і низькооплачуваними фахівцями реалізується у вигляді однорівневої системи підвищення заробітної плати. Це сприяє усередненню заробітної плати при підвищенні мінімальної та зниженні максимальної заробітної плати. При перегляді колективного договору профспілка включить в нього пункт, який прискорить підвищення заробітної плати низькооплачуваним працівникам з метою розвитку в усіх сферах економіки талантів – креативного персоналу.

Фінська модель мотивації працівників характерна важливістю профспілок, та галузевими договорами. Крім того, в країні діє PFP – програма економічного стимулювання, яка включає в себе грошові виплати за досягнення працівниками певних цілей, програму участі в прибутках (отримання відсотка від прибутку компанії) та спеціальні персональні винагороди (премії за навички та лояльність до компанії). Широко використовуються пільги, пов'язані з робочим часом (оплата понаднормових), гнучкий графік роботи, система «банку понаднормових», сплата внесків на медичне страхування та суди за пільговими програмами [48].

Узагальнюючи наукові дослідження та ознайомлення з інформацією про моделі мотивації персоналу, опублікованою на офіційних сайтах провідних компаній світу, проведено порівняння закордонних моделей матеріальної мотивації персоналу та виділено основні елементи в їх особливостях та потенціал для імплементації в Україні (табл. 1.7).

Таким чином, з восьми досліджених моделей мотивації праці лише три – розроблені в США, Франції та Великобританії – найбільш швидко адаптуються до економічної ситуації в Україні. Більше того, навіть ці моделі та їх складові ми ідентифікуємо як середньо адаптивні.

Водночас зазначимо, що окремі елементи інших моделей, наведених у таблиці 1.7, можуть бути впроваджені для забезпечення мотивації окремих видів економічної діяльності або окремих категорій людських ресурсів.

Таблиця 1.7

**Порівняльна характеристика закордонних моделей мотивації  
персоналу в контексті адаптації в Україні**

Назва моделі	Індивідуалізація мотивації	Рівень втручання держави	Можливість адаптації в Україні	Основні ознаки моделі
Модель Великої Британії	Середня/Низька	Мінімальний	Середня	Залежність від прибутку компанії Плаваюча заробітна плата
Американська модель	Висока	Мінімальний	Середня	Пріоритет на результативність працівників. Середня плинність кадрів Часто понаднормова робота
Німецька модель	Середня	Високий	Низька	Компромiс між державною політикою та корпоративним управлінням
Французька модель	Висока	Середній	Середня	Більшість наявних інструментів – запозичені Скорочений робочий тиждень Прозора виплата зарплати
Шведська модель	Низька	Високий	Низька	Зменшення розриву заробітної плати між посадами Основа регулювання – галузеві та колективні договори Значний вплив профспілок
Японська модель	Відсутня /низька	Мінімальний	Низька	Низька плинність кадрів Висока віддача працівників Високий рівень вигорання Висока залежність від менталітету
Нідерландська модель	Середня	Високий	Низька	Розвинута політика пільг та компенсацій
Фінська модель	Висока	Середній	Низька	Індивідуальні винагороди Програми фінансового розвитку за працівниками Організація оплати праці будується на галузевих та колективних договорах

**1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства**

Система управління персоналом включає чотири підсистеми: інформаційну, соціально-психологічну, фінансову та правову. Основне

завдання, яке вирішується за допомогою цієї системи – ефективне управління людськими ресурсами підприємства.

Функціональне ядро системи управління здійснює вирішення таких завдань: пошук, відбір, підготовка та комплектування кадрів; оптимальне розміщення персоналу підприємства; ефективне використання кадрів; управління соціальними та психологічними чинниками. Друга функція, яка виконується системою управління персоналом, – це створення сприятливих умов для трудової діяльності. В інформаційній підсистемі акумулюються, систематизуються та аналізуються всі положення, які є необхідними для прийняття чітких управлінських рішень [40]. Покликання фінансової підсистеми полягає в забезпеченні необхідних коштів щодо вирішення досить витратних завдань щодо пошуку, ефективного використання, розвитку та навчання персоналу підприємства. Соціальну та психологічну підтримку процесу управління, зокрема, підвищення мотивації, адаптацію в колективі, створення сприятливої творчої атмосфери, вирішення конфліктів, забезпечує соціально-психологічна підсистема [50]. Правова підсистема включає всі закони та нормативні акти, необхідні для трудової діяльності, забезпечуючи при цьому прийняття управлінських рішень відповідно до правових норм і вимог [51–57].

Загалом сучасні системи управління персоналом є автоматизованими модулями комплексних корпоративних інформаційних систем, нерідко поєднаними з розрахунком заробітної плати [58]. В автоматизованих системах управління, як правило, вже є правова база даних, що неперервно оновлюється, з можливістю внесення нових локальних регламентуючих документів. Система управління персоналом підприємства, яка враховує специфіку його діяльності, є сукупністю методів і технологій роботи з персоналом, що базуються на певних принципах. Будь-яка система управління складається з трьох технологічних блоків: технології з пошуку, відбору та формування кадрового складу; технології з розвитку та навчання персоналу; технології з оптимального використання здібностей та ресурсів чинного кадрового складу. Від того,

наскільки ефективно функціонує система управління людськими ресурсами підприємства залежить успіх його економічної діяльності. А умовою для злагодженої та узгодженої роботи цієї системи є використання системного аналізу, а також інших методів, що дозволяють максимально адаптувати її до потреб та потреб підприємства [59].

Так, метод порівняння використовується для того, щоб проаналізувати та порівняти систему управління, що діє на підприємстві, із системою управління іншого, більш успішного підприємства, що займається тією ж виробничою діяльністю. Для створення оптимальної моделі системи управління кадрами також використовується метод послідовної підстановки, у якому послідовно змінюється значення кожного чинника, що впливає на функціональність цієї системи.

Метод декомпозиції дає змогу уявити складні явища як послідовність простих, що дає змогу глибше проникнути в сутність явища та вивчити його повніше. Динамічний метод використовується для того, щоб виключити випадкові та помилкові чинники, що не впливають загалом на роботу системи. Метод структуризації цілей та метод параметрії дають змогу отримати кількісну оцінку цілей та стратегій підприємства та порівняти її з тими цілями та стратегіями, які формує система управління персоналом.

Метод експертного аналізу полягає у залученні сторонніх експертів та менеджменту підприємства для вдосконалення системи управління персоналом. Метод морфологічного аналізу використовується для вивчення комбінованих варіацій організаційних рішень з метою підбору їх оптимальної відповідності завданням управління кадрами. Для вдосконалення системи управління застосовується і метод творчих нарад, на яких проводиться її колективне обговорення.

Організація систематичного аналізу та оцінки ефективності системи мотивації співробітників підприємства є наступною важливою частиною для забезпечення його результативності. Саме мотиваційний моніторинг і критичний аналіз дають змогу виявити прогалини в діючій системі. Мотивація



оцінює ефективність вжитих заходів і коригує їх для підвищення ефективності роботи і виявлення можливостей розвитку. Наукою і практикою розроблено ряд методологічних підходів до аналізу і оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

Досить вагомим внеском у вивчення цього питання стала схема діагностики стану вказаної системи, запропонована Ю. Єпіфановою і подана на рис. 1.1) [60].



Рисунок 1.1. Схема діагностики системи мотивації працівників підприємства

Щоб система мотивації персоналу підприємства набула позитивного ефекту, під час її створення рекомендується послідовно виконати такі кроки:

1. Визначити структуру персоналу підприємства (однорідний розподіл за групами) та розмір постійної частини заробітної плати працівників.

2. Розробити стратегічні цілі на рівні підрозділів та окремих працівників (визначити ключові показники ефективності для розрахунку змінної частини заробітної плати).

3. Розробити механізми мотивації (визначити правила розрахунку змінної частини винагороди працівника).

Розглянемо, що необхідно зробити на кожному з перелічених вище етапів.

Формування структури персоналу та визначення постійних виплат. Один з найпоширеніших варіантів оплати праці є виплатою постійної частини винагороди (щомісяця) та змінної (за результатами праці). Помилково вважати, що ефективно мотивувати персонал підприємства можна лише за рахунок виплати змінної частини винагороди. Хоча постійна частина і не дозволяє зорієнтувати співробітників на більш інтенсивну працю та вирішення певних завдань, вона покликана сформувати в них лояльність стосовно підприємства (спрямована на формування довгострокових стимулів). Створенню системи постійних виплат передуює проведення аналізу діяльності на робочих місцях, опис посадових обов'язків, а також оцінку цінності робочих місць на основі певного переліку посадових обов'язків. На етапі аналізу діяльності на робочих місцях потрібно визначити, виконання яких дій входить до обов'язків працівника за існуючої системи управління, а також проаналізувати їхню необхідність.

Повноваження щодо опису обов'язків, виконуваних співробітниками, зазвичай передаються начальникам підрозділів. Проте аналіз діяльності вимагає професійної підготовки щодо регламентації діяльності. В ідеальному випадку керівники підрозділів мають пройти короткий курс навчання. Після того, як список обов'язків буде складений для кожної посади, потрібно внести корективи до існуючих посадових інструкцій та ознайомити з ними співробітників.

На останньому етапі проводиться оцінка цінності посади. На великому підприємстві доцільно заздалегідь розбити всі посади за групами та визначити цінність кожної з груп. У межах цих груп можна виділити підгрупи («лінійні керівники», «менеджери середнього ланки», «топ-менеджмент» тощо). Надалі увага приділяється визначенню конкретних значень зарплати кожної групи

посад. Нерідко у практиці вітчизняних підприємств використовується більш простий спосіб – встановлення окладів керівництвом підприємства на основі особистого досвіду та власних уявлень про ринок праці. Інший варіант – посади ранжуються за ступенем важливості топ-менеджерами підприємства. На основі цього визначається сумарний фонд заробітної плати, який розподіляється за посадами відповідно до присвоєного ступеня важливості. Після розподілу фонду заробітної плати оклади коригуються.

Однак є й складніші способи оцінки посад, наприклад, шляхом присвоєння кожній посаді балів за кількома чинниками. Вибираються ті чинники, що визнаються членами експертної групи найбільш важливими (інтенсивність праці, кваліфікація, відповідальність тощо). Після цього посади ранжуються відповідно до набраних балів. Зазвичай до складу робочої групи входять перші особи підприємства, керівники відділів та іноді зовнішні експерти.

Під непрямим матеріальним стимулюванням (соціальним пакетом) розуміємо оплату харчування співробітників, оплату (або надання) транспорту, додаткових послуги (медичної страховки, абонементу в спортивний клуб тощо). Вибір конкретного інструменту стимулювання працівників значною мірою залежить від посади або рангу працівника в ієрархії. Якщо для рядового співробітника це будуть безкоштовні обіди, то для менеджерів – надання страховки та персонального автомобіля. Низка психологів зазначають, що непряме матеріальне стимулювання сприяє так званому «колективному ефекту» під яким розуміємо згуртованість колективу, зниження рівня плинності кадрів. Крім того, такий вид мотивації зазвичай обходиться підприємству дешевше, ніж пряме матеріальне стимулювання. Однією з найефективніших методик оцінки цінності робочих місць, яка містить необхідні чинники та механізми розрахунку, вважається методика Е. Хейя. Очевидно, що для невеликого підприємства немає сенсу проводити оцінку за методом Е. Хейя, а ось для великої та амбітної компанії це може бути необхідним. Одна з основних цілей створення системи мотивації – зорієнтувати людей на максимально ефективно

вирішення ключових завдань підприємства. Відповідно систему стимулювання необхідно ув'язати з стратегічними цілями підприємства. Це можна зробити за допомогою системи ключових показників діяльності (Key Performance Indicators, KPI). Після деталізації KPI верхнього рівня та передачі їх на рівні підрозділів та співробітників до них можна долучити винагороду персоналу. Використовуючи систему ключових показників ефективності діяльності, можна формувати змінну частину системи прямого матеріального стимулювання.

Таким чином, основне призначення даної частини матеріального винагороди – це відображення конкретних результатів праці. Вибір показників та методів оцінки ефективності системи мотивації, як правило, визначається цілями, заради яких ця система впроваджена на підприємстві. Фахівці в галузі управління персоналом виділяють три основні групи цілей мотивації персоналу:

- 1) залучення та утримання працівників;
- 2) підвищення ефективності праці;
- 3) підвищення виконавчої дисципліни.

Для досягнення цілей можуть ставитися конкретні завдання, такі як: підвищення лояльності персоналу, підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження кількості спізень тощо. Від пріоритетності цілей вибираються показники оцінки ефективності, під якими розуміємо кількісну чи якісну характеристику діяльності об'єкта управління, на основі якої визначається рівень ефективності управлінського впливу. Показники має бути: валідними; інформативними; доступними для збору вихідних даних та подальшого аналізу та такими, які можна відстежувати в динаміці.

Таким чином, крім цілей дослідження вибір показників та їх кількість залежить від ступеня доступності інформації, тимчасових витрат на її збір та обробку, а також від класифікації видів ефективності. Ґрунтуючись на застосуванні принципу комплексності, варто виділити три види ефективності системи мотивації: економічну, соціальну та цільову [61]. Розглянемо кожен із зазначених видів.

Економічна ефективність мотиваційної програми обумовлена складністю оцінки результату в грошовому вираженні, що є наслідком застосування тієї чи іншої мотиваційної програми. Зрозуміло, що таким результатом може стати збільшення доходу або прибутку підприємств за звітний період, однак на ці індикатори має вплив низка факторів, лише один з яких – система мотивації. Саме через це індикатори економічної ефективності мотиваційної програми, наведені в табл. 1.8, зазвичай носять непрямий характер.

Таблиця 1.8

## Основні показники економічної ефективності та формули їх розрахунку

Показник	Формула розрахунку
Продуктивність праці ( <i>ПП</i> )	$ПП = Q/Чс.со.$ , де $Q$ – обсяг роботи; $Чс.со.$ – середньооблікова чисельність персоналу
Коефіцієнт випередження ( <i>Квип.</i> )	$Квип. = Тп.п. / Тз.п.$ , де $Тп.п.$ – темпи зростання продуктивності праці; $Тз.п.$ – темпи зростання заробітної плати
Частка заробітної плати в собівартості продукції/в сукупних витратах ( <i>% з.п.</i> )	$\% з.п. = Фз.п. / Сп$ , $\%з.п. = Фз.п. / В$ , де $Фз.п.$ – фонд заробітної плати, тис. грн; $С$ – собівартість продукції, тис. грн; $В$ – сукупні витрати, тис. грн.
Зарплатомісткість ( <i>ЗМ</i> )	$ЗМ = Фз.п. / В$ , $В$ – виручка від реалізації продукції, тис. грн;

Витрати використання системи мотивації розрахувати простіше, оскільки облік таких ведеться завжди. Їх можна розділити на такі види: витрати на оплату праці працівників, зайнятих у реалізації системи мотивації; витрати на забезпечення матеріальних та нематеріальних чинників системи мотивації; витрати на розробку та створення інфраструктури системи мотивації [62].

Продуктивність праці є основним показником ефективності використання людських ресурсів. Її зростання слугує непрямим підтвердженням ефективності використовуваних програм стимулювання. Обсяги роботи можна оцінювати як у натуральному, так і у вартісному вимірі. Показник випередження відображає відношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати і має бути більше одиниці. У цьому випадку матеріальне

стимулювання на підприємствах можна розглядати як успішне вирішення проблеми підвищення економічної та виробничої ефективності працівників. Якщо до знаменника включити темпи зростання витрат на персонал та скоригувати випереджувальний індикатор, аналогічний розрахунок підтверджує ефективність кадрової політики, оскільки будуть залучені всі види витрат на персонал. При цьому темпи зростання продуктивності праці мають перевищувати темпи зростання витрат на персонал за звітний період, що свідчить про доцільність інвестування в розвиток персоналу та про отримання економічного ефекту.

Іншим важливим непрямим показником економічної ефективності програм мотивації є частка заробітної плати до собівартості продукції/загальних витрат на персонал. При проведенні економіко-статистичного аналізу економісти з праці насамперед визначають нормативне значення цього показника. Цей показник дозволяє враховувати витрати на оплату праці при плануванні та контролювати, щоб заробітна плата не перевищувала встановлених стандартів. У різних галузях бізнесу витрати на заробітну плату становлять від 20 % до 60 % загальних витрат. Вона залишається найважливішою статтею в бюджеті будь-якої компанії, задіяної в реальному секторі економіки.

З розвитком менеджменту інтенсивно розвивається концепція оцінювання соціальної ефективності, яка відображає соціальні результати управлінської діяльності. Однак у цій сфері все ще бракує єдності, оскільки методика оцінки залежить від того, що будемо розуміти під показником соціальної ефективності в кожному конкретному випадку. За загальним визначенням, соціальна ефективність управління характеризується ступенем використання потенціалу трудового колективу і кожного працівника, їх творчих здібностей, ступенем успішності вирішення соціальних завдань розвитку колективу і ступенем задоволеності працівників різними аспектами своєї роботи. У табл. 1.9 наведено розширену класифікацію найбільш актуальних на даний момент часу показників соціальної ефективності.

Таблиця 1.9

## Класифікація показників соціальної ефективності

Група показників соціальної ефективності	Показники соціальної ефективності
Задоволеність працівників різними аспектами праці	Задоволеність рівнем зарплати. Задоволеність системою соціальної захищеності. Задоволеність взаємовідносинами в команді. Задоволеність змістом та значимістю праці. Задоволеність системою винагороди та визнання заслуг. Задоволеність системою кар'єрного розвитку. Задоволеність системою професійного розвитку. Задоволеність конкретними кадровими заходами тощо.
Плинність кадрів	Плинність кадрів загалом підприємству. Плинність кадрів у структурних підрозділах. Санітарно-гігієнічні умови праці. Температурний режим. Освітленість робочих місць. Рівень шуму. Запиленість приміщень. Забезпеченість працівників санітарно-гігієнічними приміщеннями тощо.
Організаційно-трудова умова праці	Рівень дисципліни праці. Рівень виконавської дисципліни. Рівень травматизму працівників. Рівень захворюваності працівників. Питома вага операцій, що нормуються. Рівень оснащеності робочих місць. Рівень комп'ютеризації адміністративно-управлінської праці. Напруженість та інтенсивність праці. раціональність режимів праці та відпочинку. Питома вага творчих операцій. Питома вага некваліфікованої праці. Забезпеченість працівників нормативною документацією. Співвідношення формальних та неформальних структур управління тощо
Соціально-психологічні умови праці	Участь працівників в управлінні (виробіток та прийняття управлінських рішень). Трудова та громадська активність працівників. Рівень залучення та лояльності персоналу тощо. Мікроклімат у колективі.
Соціальна захищеність працівників	Житлові умови працівників та їхніх сімей. Забезпеченість медичною допомогою. Забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих установ. Забезпеченість додатковими пенсійними гарантіями тощо.
Професійно-кваліфікаційна структура персоналу	Рівень загальної освіти працівників. Рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників. Рівень загальної культури працівників. Частка працівників, які підвищили свій кваліфікаційний рівень. Частка працівників із задовільними результатами атестації тощо.

Показники соціальної ефективності отримуються шляхом аналізу економічних і статистичних звітів, інтерв'ю зі співробітниками, анкетування, експертних оцінок, спостережень та інших методів. При цьому деякі індикатори є певною мірою умовно визначеними, тоді як інші взагалі не піддаються кількісній оцінці. Таким чином, необхідно визначати узагальнюючий (інтегральний) показник соціальної ефективності управління, який отримують шляхом підсумовування оцінок окремих індикаторів за відповідними ваговими коефіцієнтами.

Створити при розробці та впровадженні мотиваційних програм ідеальну систему мотивації неможливо. Проте керівництву підприємства під силу розробити та застосовувати ефективні методи стимулювання персоналу. Для цього необхідно чітко визначити цілі та завдання впровадження системи мотивації, підібрати відповідно до них показники ефективності та розробити методологію попередньої (прогнозої), поточної та завершальної оцінки системи.

## **Висновки до розділу 1**

1. Вітчизняні підприємства зазвичай не приділяють належної уваги питанню мотивації праці, намагаються обходитися стандартними виплатами заробітної плати та морального заохочення. Такі підприємці розглядають мотивацію праці як додаткові витрати. Теорією та практикою встановлено, що належно мотивовані працівники можуть бути більш продуктивними, більш раціонально та економно використовувати ресурси підприємства, генерувати інноваційні ідеї, які здатні суттєво покращити бізнес-процеси підприємства, що в підсумку позитивно вплине на динаміку прибутків. Мотивація персоналу повинна приносити користь для обох сторін: як для підприємства, так і для працівників. Технології та інструменти мотивації необхідні для успіху підприємства.



2. Здійснено аналіз систем мотивації праці зарубіжних країн та подано рекомендації щодо застосування окремих її елементів на вітчизняних підприємствах. Аналізуючи соціально-економічні показники, що характеризують сучасну ситуацію в нашій країні, можна зробити висновок про наявність певних кризових явищ у системі мотивації праці. Насправді це зумовлено не лише низьким рівнем реальної заробітної плати, а й певними змінами ціннісних орієнтацій у загальній системі мотивації праці. Саме тому на вітчизняних підприємствах жодна система мотивації праці у світі не може бути використана в чистому вигляді. Аргументовано доцільність впровадження у систему управління персоналом вітчизняних підприємств нових комбінованих підходів для вирішення проблеми мотивації працівників та підвищення ефективності їх трудової діяльності.

3. Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу необхідно регулярно здійснювати її аналіз та оцінювання. У цьому контексті всі показники, пропонуємо поділити на такі групи: показники соціально-психологічного клімату, показники соціально-економічної та інноваційної активності, показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, показники руху персоналу, показники організації умов праці, а також економічні трудові показники.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАРУ «МАМОНТ»

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Бар «Мамонт» розташований у м. Тернопіль, за адресою площа Героїв Євромайдану, 3. «Мамонт» – це підприємство громадського харчування, з повним циклом виробництва – у ньому відбувається первинна обробка сировини, виробництво напівфабрикатів, приготування кулінарної продукції з подальшою її реалізацією. Організаційно-правовою приналежністю є ФОП – фізична особа, яка реалізує здатність до праці шляхом самостійної, на власний ризик, діяльності з метою отримання прибутку.

ФОП в Україні – це одна з організаційно-правових форм суб'єктів господарської діяльності, причому найпростіша. Для ФОП навіть не передбачена необхідність установчих документів і стартового капіталу. Перевагою цієї форми вважається факт того, що учасники не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю суспільства, в межах вартості внесених ними вкладів [63].

На підприємстві діє ліцензія на право торгувати алкогольною продукцією. Наявність цієї ліцензії на підприємстві свідчить про те, що організацією дотримані всі необхідні вимоги щодо продажу алкогольної продукції, а також про те, що це право зареєстроване в державному органі.

У барі «Мамонт» використовується метод обслуговування офіціантами, а також через барну стійку барменами. Тут гостям пропонуються такі види послуг [64]:

- організацію раціонального комплексного харчування;
- організація виробництва кулінарної продукції;
- організація споживання кулінарної продукції;

- реалізація кулінарної продукції;
- продаж ексклюзивних видів пива, авторських коктейлів;
- бронювання місць у залі;
- упаковка виробів та страв, що залишилися після обслуговування споживачів;
- упаковку кулінарних виробів, придбаних на підприємстві;
- доступ до мережі Інтернет, безкоштовний Wi-Fi;
- виклик таксі на замовлення споживача;
- доставка замовленої продукції додому.

Загальна площа бару становить 170 м<sup>2</sup>, 2/3 площі займає, як і належить за законодавством, робоча зона, решта території ділиться на два зали: великий і малий зал. В теплий сезон – відкрита літня тераса. Основними споживачами ресторації «Мамонт» є мешканці міста та туристи.

Підприємство складається з наступних відділів:

1. Основний відділ: відділ приготування їжі (кухня). Цей відділ здійснює приготування страв, які пропонують споживачам у меню закладу.

У штаті цього відділу числяться такі фахівці: шеф-кухар, кухар та робочі кухні.

2. Допоміжні відділи:

- відділ обслуговування відвідувачів (офіціанти, бармени, музиканти).

Основне призначення даного відділу полягає у здійсненні функції будь-якої форми обслуговування відвідувачів: це безпосереднє обслуговування офіціантами столиків за класичної форми обслуговування, обслуговування на виїзних заходах. Керівником цього підрозділу є старший офіціант;

- пральня (прибиральниця). Співробітником цього підрозділу здійснюються всі операції, пов'язані з приведенням аксесуарів для сервірування столу (скатертини, багаторазові рушники) та робочих предметів співробітників закладу (халати, головні убори, рушники тощо) у чистий стан;

– мийна кімната. У мийній кімнаті здійснюється прибирання, миття сушки посуду, у тому числі посуду з робочої зони. Співробітником даного відділу є посудомийниця;

– адміністративно-господарський відділ. У штаті відділу числяться адміністратор, водій, гардеробник, комірник та вантажник. Комірник є безпосереднім керівником вантажника та матеріально-відповідальною особою за майно, що зберігається на складі. Адміністратор є керівником цього відділу, а також вирішує спірні питання з відвідувачами.

### 3. Адміністративний відділ:

– відділ закупівель (начальник відділу, менеджер);

– фінансово-економічний відділ – складається з наступних фахівців: головний бухгалтер та бухгалтер-економіст. Фахівці відділу проводять облік фінансово-господарської діяльності закладу. Головний бухгалтер відповідає за своєчасне відображення всіх господарських операцій в обліку, за своєчасне подання звітності, здійснює безпосереднє керівництво відділом;

– менеджер з персоналу займається кадровими питаннями;

На підприємстві є три групи категорій працівників: керівники, спеціалісти, допоміжний персонал (рис. 2.1).

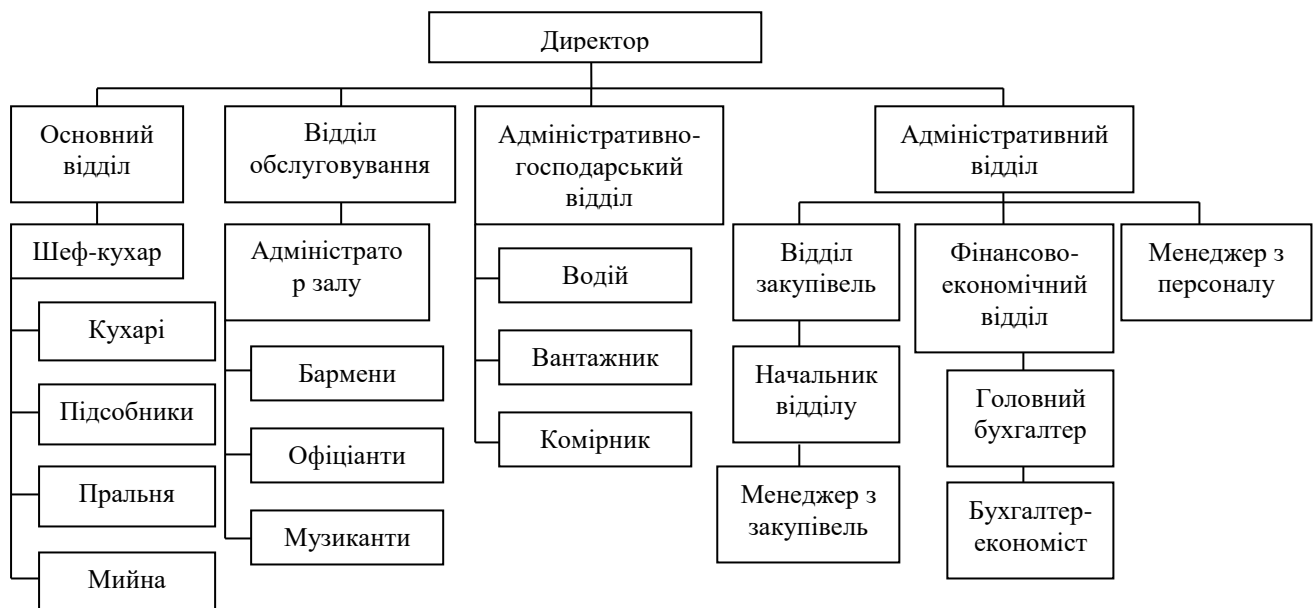


Рис. 2.1. Організаційна структура бару «Мамонт»

Керівник – це особа, яка очолює колектив, направляє та координує роботу всього апарату управління або його окремих ланок.

Керівники у «Мамонті» поділяються на два види – лінійні керівники та функціональні. Лінійні керівники – це особи, які діють на основі єдиноначальності. У барі «Мамонт» таким керівником є директор. Функціональні керівники відповідальні за будь-яку функціональну ділянку роботи. У «Мамонті» такими керівниками є шеф-кухар, головний бухгалтер, адміністратор, менеджер з персоналу.

Фахівці – це працівники, які розробляють з урахуванням наявної і них спеціальної підготовки варіантні рішення окремих конкретних питань виробничого і управлінського характеру. До них належать бухгалтер, кухарі, менеджер із закупівель тощо.

Допоміжний персонал обслуговує діяльність керівників та спеціалістів. Це секретар, комірник, водій тощо.

Права та обов'язки адміністрації підприємства визначаються спеціальними інструкціями та правилами внутрішнього розпорядку. На директора покладено відповідальність за організацію всієї торгово-виробничої діяльності підприємства. Він здійснює такі функції:

- господарсько-фінансову діяльність;
- контролює культуру обслуговування відвідувачів у торгових залах закладу;
- якість своєї продукції;
- стан обліку, контролю та збереження матеріальних цінностей;
- підбір та розстановку кадрів;
- дотримання трудового законодавства, наказів та інструкцій вищих організацій.

У зв'язку з цим директор має право розпоряджатися матеріально-грошовими коштами, набувати майно та інвентар, укладати договори та угоди,

переміщувати, звільняти (відповідно до трудового законодавства), заохочувати працівників, накладати дисциплінарні стягнення.

Завідувач виробництва (шеф-кухар) несе повну відповідальність за виробничу діяльність підприємства, під керівництвом якого здійснюється:

- контроль за дотриманням рецептур страв, технології їх виготовлення, перевірка готової продукції;
- своєчасне постачання виробництва сировиною, інструментами, інвентарем тощо.

Адміністратор керує всією роботою офіціантів, барменів, прибиральниць.

Адміністратор зобов'язаний: контролювати персонал у дотриманні правил обслуговування відвідувачів кафе, внутрішнього розпорядку, особистої гігієни, носіння форменого одягу тощо. Адміністратор встановлює порядок отримання, обміну та здавання офіціантами посуду та інших предметів сервірування, забезпечує підготовку зали до відкриття закладу.

Для всіх співробітників закладу встановлено правила роботи, посадові інструкції та інструкції з охорони праці для робітників та службовців.

Матеріальна відповідальність закріплена за кожним кухарем за своїм цехом. Тобто всі недоліки продуктів за результатами ревізії віднімаються із зарплати кухарів. Те саме стосується обладнання (поломка з вини працівників).

Офіціанти: 12 осіб, які чітко діляться на дві зміни, тобто по 5 офіціантів і один старший офіціант у зміні (графік 2 через 2). На початку дня офіціанти закріплюються за конкретним залом (спираючись на графік, у якому розписано черги залів, у чергуванні, на місяць). У якомусь залі працюють два офіціанти (зазвичай визначають із завантаженості) і старший офіціант, який не закріплений безпосередньо за якимось залом, а обслуговує столи лише за необхідності (якщо офіціант не встигає), так само стежить за роботою всіх офіціантів. Один старший менеджер (графік 5 через 2). Бармени: дві особи (графік 2 через 2).

Як видно з таблиці 2.1, чиста виручка від реалізації продукції та послуг бару «Мамонт» у динаміці збільшилася на 6388 тис. грн або на 93,2%, що

обумовлено розширенням асортименту. Водночас сталося збільшення собівартості реалізації на 6189 тис. грн чи 106,6%. Чистий прибуток підприємства зріс у 2023 р. порівняно з рівнем 2022 р. на 16,3%. Розглянемо техніко-економічні показники бару «Мамонт» на основі таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Техніко-економічні показники бару «Мамонт» у 2022–2023 рр.

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення, ±	Темп зростання, %
Чиста виручка від реалізації продукції та послуг, тис. грн	6853	13241	+6388	193,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5806	11995	+6189	206,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	814	947	+133	116,3
Річний фонд оплати праці, тис. грн	1006,7	1244,5	+237,8	123,6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	41	45	+4	109,8
Середньомісячна зарплата одного співробітника, грн	24556	27655	+3099	111,3
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/особу	167,1	294,2	+127,1	176,1
Рентабельність продажів, %	11,87	7,15	-4,72	60,23

Джерело: узагальнено на основі [65]

Річний фонд оплати праці персоналу у 2022 р. становив 1006,7 тис. грн зріс у 2023 р. на 1244,5 тис. грн, чи 23,6% за рахунок збільшення чисельності працівників. Середньооблікова чисельність персоналу за той самий період збільшилася на 4 особи або на 9,8%. Середньомісячна заробітна плата одного співробітника бару «Мамонт» у динаміці збільшилася на 11,3%, оскільки відбулася індексація заробітної плати.

Продуктивність праці за цей період зросла на 76,1%, що зумовлено збільшенням організаційно-технічного рівня. Можна зробити висновок, що у 2023 р. відбулося збільшення розмірів підприємства порівняно з рівнем 2022 р.

Таким чином, можна відзначити, що ієрархічний ряд структур управління бару «Мамонт» носить багаторівневий характер розташування органів управління в певному підрозділі. Ця структура має вертикальні та горизонтальні ряди. У структурі є лінійні управлінські зв'язки. Чіткої взаємодії між підрозділами підприємства схема не передбачає, тому тут є хаотична взаємодія.

Виходячи з проведеного вивчення структури підприємства, далі проаналізуємо чисельність працівників за такими категоріями:

- питома вага окремих категорій;
- якісний склад працівників за освітою;
- якісний склад працівників за професіями;
- якісний склад працівників за статтю;
- якісний склад працівників за віком.

Штатна чисельність бару «Мамонт» станом на 1 січня 2024 року становить 45 осіб.

Проведемо аналіз чисельності працівників за деякими категоріями:

1. За категоріями (рис. 2.2):

- керівники організації – понад 10%;
- фахівці – близько 85%;
- обслуговуючі працівники – близько 5%.



Рис. 2.2. Чисельність працівників бару «Мамонт» за категоріями



2. За освітою (рис. 2.3):

- вища – 48%;
- середня професійна – 25%;
- початкове професійне – 12%;
- середня – 15%.



Рис. 2.3. Якісний склад працівників бару «Мамонт» за освітою

3. За віком (рис. 2.4):

- до 30 років – 40%;
- 30-50 років – 45%;
- старші за 50 років – 15%.



Рис. 2.4. Склад працівників бару «Мамонт» за віком

Аналіз забезпеченості бару «Мамонт» робочою силою здійснюється зіставленням планових та фактичних даних про чисельність працівників. Інформація про чисельність працівників бару «Мамонт» зведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Чисельність працівників бару «Мамонт»

Категорія працівників	2022 рік	2023 рік	Зміна, %	
			Звіт	до 2023 року
Середньооблікова чисельність в тому числі:	41	45	100	109,76%
робітники	3	3	100	100,00%
фахівці	34	38	100	111,76%
керівники	4	4	100	100,00%

З таблиці 2.2 бачимо, що у 2023 році середньообліковий склад співробітників збільшився на 9,76%. У 2023 році, судячи з тієї ж табл., кількість фахівців зросла на 11,76%, не змінилася кількість керівників та робітників. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів подана у відповідній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка плинності кадрів бару «Мамонт» за роками

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт плинності, %	7,2	6,9	6,8	6,8	6,5

У таблиці 2.3 представлені дані кадрової служби за 2019-2023 рік, які свідчать, що коефіцієнт плинності зменшився з 7,2% до 6,5%, що загалом відображає цілком стабільну кадрову ситуацію бару «Мамонт».

Таблиця 2.4

## Частка витрат бару «Мамонт» за навчання прийнятого на роботу персоналу від загальних витратах на персонал

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Частка витрат на навчання, %	9,6	8,9	8,6	8,5	7,8

Частка витрат на навчання прийнятого на роботу персоналу у загальних витратах на персонал у період з 2019 по 2023 рік представлена в таблиці 2.4 та на рисунку 2.5.

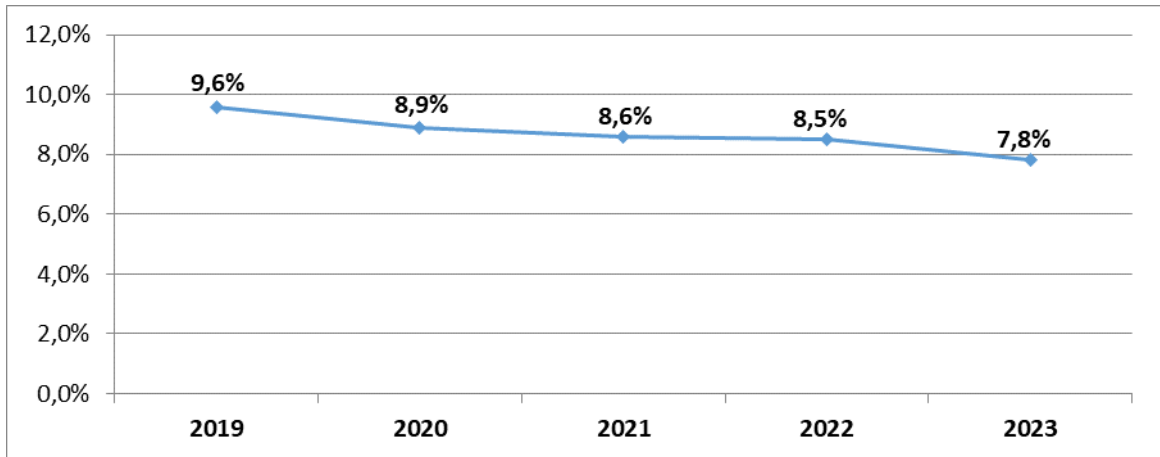


Рис. 2.5. Частка витрат бару «Мамонт» за навчання прийнятого на роботу персоналу від загальних витрат на персонал

У барі «Мамонт» розроблено та реалізується певна кількість навчальних програм як управлінського, так і специфічного для готельно-ресторанного бізнесу характеру. Вони, перш за все, орієнтовані на:

- спеціальну професійну підготовку;
- спеціальну управлінську підготовку;
- розвиток необхідних навичок у роботі.

Нова програма навчання та підготовки персоналу торкається всіх рівнів співробітників.

Керівництво бару «Мамонт» приділяє велику увагу навчанню керівної ланки. Усі керівники середнього та найвищого рівнів повинні проходити оцінку управлінських компетенцій.

Для адаптації нових співробітників розроблено комплекс заходів, який:

- полегшує процес вступу на посаду;
- адаптує до нової корпоративної культури.

Існує так звана «Книжка новачка» – інтерактивне медіа-видання, яке містить необхідну інформацію для працівників підприємств громадського

харчування. За потреби проводяться спеціальні тренінгові програми для новачків.

Крім того, існує практика закріплення на період проходження випробувального терміну персональних наставників з-поміж колег, які мають тривалий досвід роботи у барі (застосовуються в основному для навчання офіціантів).

## **2.2. Аналіз існуючої системи управління персоналом**

Стратегія управління кадрами у барі «Мамонт» є ефективним і гармонійним поєднанням економічних цілей підприємства, а також інтересів і потреб співробітників, таких, як:

- задовільні умови праці;
- можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників тощо.

Основний принцип бару «Мамонт» щодо оплати праці – платити за досягнення результату, а не за процес діяльності. Головне завдання – це залучення та збереження кваліфікованих кадрів. У закладі використовується розрядна сітка посад та визначаються окладні вилки для кожного розряду на основі порівняння із заробітною платою для аналогічних посад на ринку. Середньомісячна заробітна плата співробітників бару «Мамонт» (з урахуванням усіх виплат, які здійснені у звітному році) зросла порівняно з рівнем 2022 року на 11,3% і за 2023 рік склала 27655 грн.

«Мамонт» використовує наступні інструменти оцінки персоналу на основі ключових компетенцій:

- ділові ігри;
- конференції;
- оцінювальні центри;
- гайд-інтерв'ю тощо.

Робота керівників оцінюється у системі «Пріоритетних проєктів». Вона містить в собі:

- постановка поставлених перед керівником завдань;
- оцінка поставлених перед керівником завдань;
- процес виконання поставлених перед керівником завдань;
- моніторинг виконання поставлених перед керівником завдань.

Найважливіший принцип роботи цієї системи «пріоритетних проєктів» - каскадність. Вона полягає в тому, що цілі узгоджені зі стратегією підприємства та встановлюються спочатку керівництвом, а потім каскадуються на нижчі рівні та розгалужуються на спеціальні міні-підпроєкти.

У перспективі бар «Мамонт» планує наступний план модернізації:

- розробити спеціальні професійні тести з метою оцінки керівників при призначеннях та ротаціях;
- здійснити оцінку команд структурних підрозділів, на основі яких будуть сформовані рекомендації щодо збільшення ефективності їх діяльності.

Для пересічних працівників діє система оцінки особистої ефективності «5+». У її рамках оцінка діяльності цього типу працівників проводиться за такими критеріями:

- удосконалення професійних знань;
- особиста результативність;
- оптимізація робочого процесу;
- інновації робочого процесу;
- клієнто-орієнтованість;
- командна робота.

Оцінка використовується під час перерозподілу преміального фонду підрозділу, величина якого залежить від виконання ним групових показників.

Також у закладі розроблено системи мотивації для окремих категорій персоналу, зокрема для офіціантів.

З 2023 року включно у закладі почав зв'язуватися розмір додаткової винагороди з обсягами продажу послуг бару. Також як доповнення до оплати праці та преміювання підприємство пропонує співробітникам соціальний пакет, що включає такі гарантії та компенсації:

- надання матеріальної допомоги у зв'язку зі складними життєвими обставинами;
- доплати до пенсій непрацюючим пенсіонерам;
- спеціальна програма ДМС (медичне страхування);
- програма страхування від нещасних випадків та тяжких хвороб;
- пільгове внутрішньо-фірмове обслуговування співробітників, зокрема великих заходів.

Керівництво бару «Мамонт» приділяє увагу публічному визнанню заслуг співробітників. У закладі діє система заохочення працівників та трудових колективів за досягнення найвищих показників виробничої діяльності.

У барі регулярно організовуються різноманітні корпоративні свята. Вони, своєю чергою, виконують такі соціальні функції:

- підтримують традиції;
- зміцнюють корпоративний дух;
- створюють атмосферу взаєморозуміння та довіри всередині колективу;
- зміцнюють неформальні зв'язки в колективі;
- формують лояльність працівників;
- створюють відчуття причетності до спільної мети.

Щороку організовується святкування наступних свят:

- Різдво (Новий рік);
- Пасха.

Для дітей співробітників організовуються такі заходи:

- дитячі новорічні свята;
- дитячий оздоровчий відпочинок;
- конкурси дитячого малюнку.

На планерках та нарадах керівники проводять оцінку роботи різних груп та підрозділів. За позитивних результатів виражається подяка групам та окремим співробітникам. Система заохочення співробітників бару включає:

- матеріальну винагороду;
- моральну винагороду.

У аналізованому закладі здійснюється планомірна робота з кадрами, з резервом для висування на керівні посади. Вона будується на кількох організаційних формах:

- підготовка кандидатів за індивідуальними планами;
- навчання на спеціальних курсах;
- стажування на відповідних посадах.

Для підвищення кваліфікації співробітників організуються:

- різноманітні тренінги;
- курси цільового призначення.

У барі «Мамонт» періодично переглядаються посадові інструкції. Вони існують для того, щоб кожен співробітник знав свої права та виконував свої обов'язки.

Посадова інструкція виконує такі стимулюючі функції:

- пояснює обов'язки та повноваження працівника;
- орієнтує щодо того, яких дій очікують від співробітника;
- дає розуміння та усвідомлення того, за якими критеріями здійснюватиметься оцінка результатів праці;
- представляє орієнтири з підвищення кваліфікації працівника у межах цієї посади.

Узагальнюючи все вищезазначене, варто сказати про те, що бар «Мамонт» обіцяє персоналу такі перспективи:

- навчання за інноваційними та сучасними технологіями;
- кар'єрний ріст;
- професійний розвиток;
- професійний, відповідальний колектив;
- стабільну заробітну плату;
- індивідуальні премії за результатами роботи;
- підвищення рівня професіоналізму;
- зростання оплати праці.

### 2.3. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства

У барі «Мамонт» проводиться оцінка умов праці співробітників. Вона проводиться в ході виробничого контролю та атестації робочих місць за умовами праці на підставі інструментальних вимірювань ряду параметрів, таких, як: освітленість; мікроклімат; неіонізуючі електромагнітні випромінювання; важкість трудового процесу; напруженості трудового процесу тощо.

У разі виявлення відхилень від нормативних значень реалізуються заходи щодо покращення та оздоровлення умов праці. Випадків професійних захворювань у закладі не зареєстровано.

Для оцінки якості трудового життя співробітників бару «Мамонт» було використано методика, запропоновану О. Ястремською [66]. Ця методика дає змогу визначити:

- провідні мотиви (чи потреби) працівників;
- виявити ступінь виразності потреби кожного працівника у досягненні успіху.

Працівникам закладу було запропоновано опитування шляхом анкетування. Анкета була розроблена для виявлення та визначення ступеню задоволення факторами, які впливають на якість трудового життя.

В опитуванні взяли участь 37 осіб (86,3% від загальної чисельності персоналу бару). З них:

- 30 спеціалістів (81,1%);
- 4 особи – керівники (10,8%);
- 3 особи – обслуговуючі працівники (8,1%).

Спочатку співробітники проходили тест потреб (Додаток А). Він допоміг виявити, які потреби визначають поведінку персоналу, які мотиви є провідними.

Загальні результати проведеного тестування представлені у таблиці 2.3 та на рисунку 2.6.



Таблиця 2.3

## Загальні результати з тесту виявлення провідних потреб персоналу

Запитання	Кількість людей, які відповіли «так»	Виразність потреби в середньому серед опитаних
1. Чи подобається вам такі ситуації, в яких ви особисто повинні знаходити вирішення проблем, що виникають?	8	40,55%
2. Чи надаєте ви перевагу завданням середньої складності, що передбачають помірний, зважений ризик?	20	
3. Чи потребуєте ви зворотного зв'язку?	21	
4. Чи витрачаєте ви час на обмірковування того, як покращити свою роботу, як виконати важливе завдання, як досягти успіху в тих чи інших ситуаціях?	15	
5. Чи віддаєте ви перевагу такій роботі або таким ситуаціям, що дають можливість соціальних взаємодій, контактів з іншими людьми?	22	81,40%
6. Чи часто ви звертаєте увагу на ті взаємини, які складаються у вас із оточуючими?	31	
7. Чи вважаєте ви, що почуття інших людей є дуже важливими?	33	
8. Чи намагаєтесь ви покращити відносини з людьми, коли виникають суперечливі ситуації?	34	
9. Чи намагаєтесь ви впливати на людей і контролювати їх?	8	24,7%
10. Чи намагаєтесь ви зайняти позицію лідера у групі?	6	
11. Чи ви отримуєте задоволення, коли переконуєте інших людей у чомусь?	17	
12. Чи вважають оточуючі вас наполегливою, енергійною і вимогливою людиною?	10	

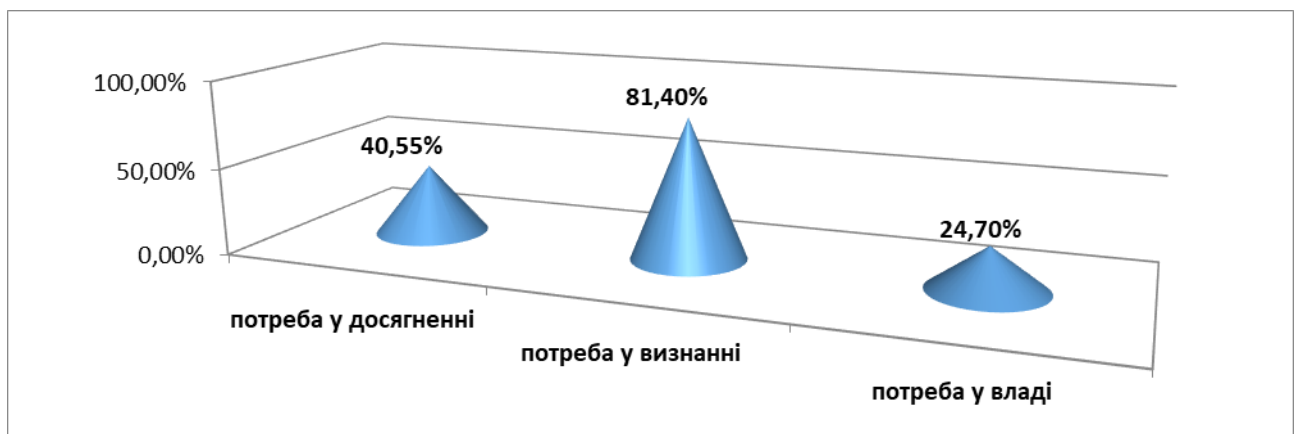


Рис. 2.6. Ступінь впливу потреб на співробітників бару «Мамонт»

На основі проведеного тесту було зроблено такі висновки:

- менше половини співробітників бару відчують потреби у досягненні. Більшість співробітників не прагне розвитку, просування кар'єрними сходами, лідерства. Більше половини працівників задоволені поточною посадою у вказаному закладі, або вони просто не вірять у перспективу свого розвитку в професії;

- майже весь персонал закладу відчуває потребу у визнанні. Отже, на підставі даних результатів тесту можна сміливо говорити про те, що керівництву бару «Мамонт» варто звернути увагу на нематеріальну мотивацію свого персоналу;

- потреба влади виявляє лише близько 20-25% співробітників, що є досить суттєвим показником.

Другий етап дослідження – докладне вивчення потреб досягнення як розриву між поточним і бажаним станом. Була використана методика О. Ястремської (Додаток Б).

Загальні результати дослідження представлені у таблиці 2.4 та на рисунку 2.7.

У дослідженні ступінь потреби у досягненні розділений на три рівні:

- високий (17-23 бали за підсумками тесту);
- середній (9-16 балів за підсумками тесту);
- низький (1-8 бали за підсумками тесту).

На основі проведеного тестування було зроблено такі висновки:

- у високій мірі потреба до досягнень виражена в 5 співробітників бару (13,4% від загальної кількості опитаних);

- у середній мірі потреба до досягнень виражена у 14 співробітників закладу (37,8% від загальної кількості опитаних) – вони прагнуть досягнень, відповідальності та лідерства;

- низький ступінь потреби до досягнень виражений у 18 співробітників (48,8% від загальної кількості опитаних) – практично у половини співробітників немає потреби в досягненнях.

Таблиця 2.4

## Результати проведеного дослідження з вивчення потреб у досягненні

Кількість набраних балів	Кількість співробітників	Ступінь потреби
0	0	Низький (18 осіб)
1	0	
2	1	
3	0	
4	3	
5	3	
6	2	
7	4	
8	5	
9	2	
10	0	Середній (14 осіб)
11	3	
12	1	
13	3	
14	2	
15	1	
16	2	
17	0	Високий (5 осіб)
18	0	
19	1	
20	2	
21	0	
22	2	
23	0	

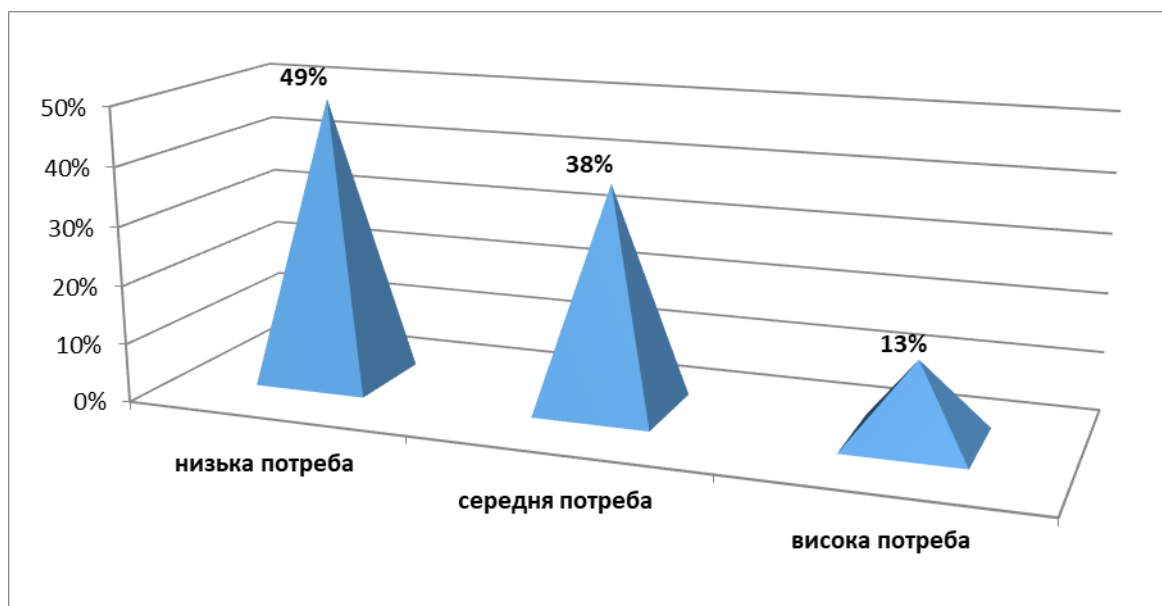


Рис. 2.7. Ступінь потреби у досягненнях співробітників бару «Мамонт»

Для проведення оцінки думок співробітників бару «Мамонт» щодо якості трудового життя в організації було проведено анкетування (Додаток В).

Основні результати проведеного опитування представлені у таблиці 2.5 та на рисунку 2.8.

Таблиця 2.5

Результати анкетування співробітників бару «Мамонт» щодо якості  
трудового життя на підприємстві

Чинники праці	Низький рівень задоволеності, осіб	Середній рівень задоволеності, осіб	Високий рівень задоволеності, осіб
Відносини у трудовому колективі	5	25	7
Розмір оплати праці	19	16	1
Робоче місце	8	19	10
Керівництво підприємства	29	7	1
Службова кар'єра	32	3	3

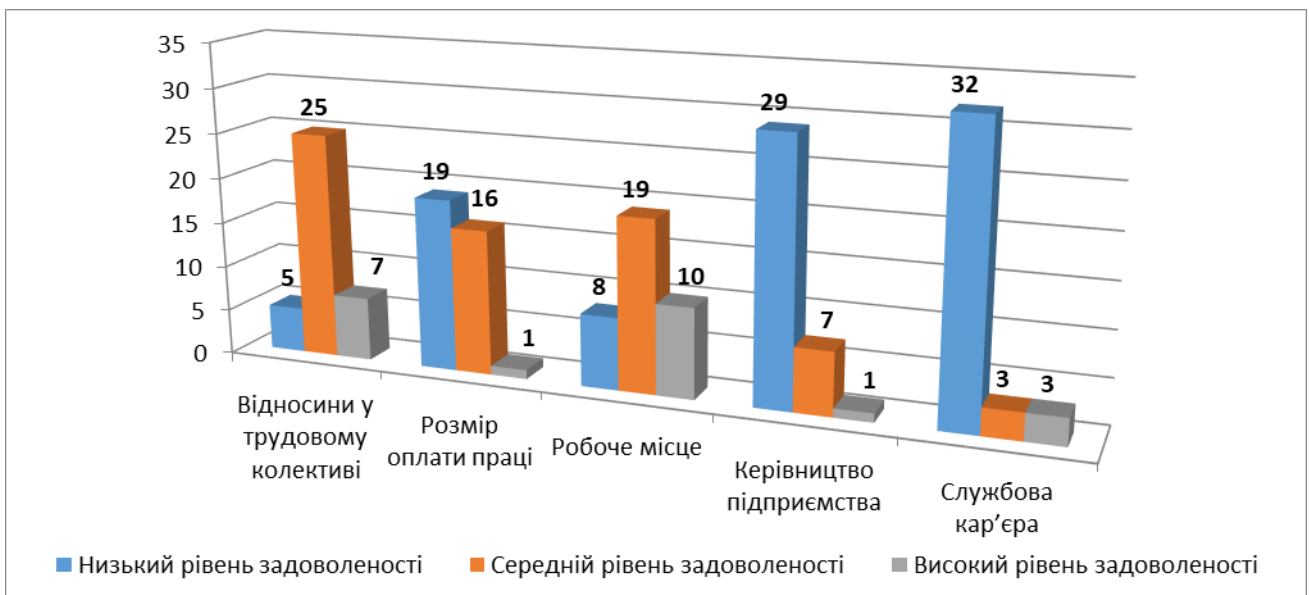


Рис. 2.8. Оцінка результатів анкетування співробітників бару «Мамонт» щодо якості трудового життя в організації

Отримана інформація дозволяє зробити такі висновки:

– більшість співробітників (25 осіб або 67% з числа опитаних) задоволені відносинами в колективі в середньому. 5 співробітників задоволені ставленням у колективі високою мірою, а решта відчувають низьку задоволеність. Отже,

можна сміливо говорити про те, що співробітники закладу здебільшого задоволені відносинами в колективі. Керівникам бару «Мамонт» необхідно далі підтримувати та модернізувати взаємини у колективі;

- більше половини співробітників (52,5% з числа опитаних) незадоволені рівнем своєї заробітної плати. Відповідно, слід зазначити, що в даному випадку керівництву бару «Мамонт» необхідно приділити увагу системі оплати праці колективу, тому що анкетування показало значну її неефективність;

- більшість співробітників задоволені своїм робочим місцем;

- більшість (29 осіб або 79,3% з числа опитаних) відзначили низький ступінь задоволеності керівництвом закладу, що насамперед говорить про погані взаємини між керівництвом та персоналом. Керівництву бару «Мамонт» потрібно замислитись про свої взаємини з персоналом або про зміну особистостей працівників на адміністративних посадах;

- більша частина співробітників (32 особи або 87,5% з числа опитаних) незадоволена своєю службовою кар'єрою. Багато хто з них просто не вірить у можливість просування кар'єрними сходами.

На основі проведеного аналізу було виведено основні недоліки існуючої системи мотивації та симулювання:

- невдоволення більшості персоналу умовами роботи;

- немає зворотного зв'язку з керівництвом;

- повага та визнання з боку керівництва здійснюється не повною мірою або взагалі не здійснюється;

- у барі «Мамонт» особливих перспектив кар'єрного зростання немає.

Відповідно до вищевикладеного, варто зазначити, що у барі «Мамонт» є деякі проблеми у сфері мотивації та стимулювання персоналу:

- заробітна плата не зовсім відповідає очікуванням працівника;

- керівництво мало приділяє уваги заходам нематеріального стимулювання;

- сприятливий психологічний клімат у колективі підтримується не належним чином.

## Висновки до розділу 2

«Мамонт» – це підприємство громадського харчування з повним циклом виробництва – у ньому відбувається первинна обробка сировини, виробництво напівфабрикатів, приготування кулінарної продукції з подальшою її реалізацією. У барі «Мамонт» використовується метод обслуговування офіціантами, а також через барну стійку барменами.

Підприємство складається з наступних відділів: основний, допоміжні відділи, адміністративний відділ. На підприємстві є три групи категорій працівників: керівники, спеціалісти, допоміжний персонал.

Ієрархічний ряд структур управління бару «Мамонт» носить багаторівневий характер розташування органів управління в певному підрозділі. Ця структура має вертикальні та горизонтальні ряди. У структурі є лінійні управлінські зв'язки. Чіткої взаємодії між підрозділами підприємства схема не передбачає, тому тут є хаотична взаємодія. Штатна чисельність бару «Мамонт» станом на 1 січня 2024 року становить 45 осіб.

Чиста виручка від реалізації робіт та послуг бару «Мамонт» у динаміці збільшився на 6388 тис. грн або на 93,2%, що обумовлено розширенням асортименту. Водночас сталося збільшення собівартості реалізації продукції на 6189 тис. грн чи 106,6%. Чистий прибуток підприємства зріс у 2023 р. порівняно з рівнем 2022 р. на 16,3%.

Річний фонд оплати праці персоналу у 2022 р. становив 1006,7 тис. грн зріс у 2023 р. на 1244,5 тис. грн, чи 26,3% за рахунок збільшення чисельності працівників. Середньооблікова чисельність персоналу за той самий період збільшилася на 4 особи або на 9,8%. Середньомісячна заробітна плата одного співробітника бару «Мамонт» у динаміці збільшилася на 11,3%, так як відбулася індексація заробітної плати. Продуктивність праці за цей період зросла на 76,1%, що зумовлено збільшенням організаційно-технічного рівня. Можна зробити висновок, що у 2023 р. відбулося збільшення розмірів підприємства порівняно з рівнем 2022 р.

У 2023 році середньообліковий склад співробітників збільшився на 9,76%. У 2023 році кількість фахівців зросла на 11,76%, не змінилася кількість керівників та робітників. Коефіцієнт плинності за 2019-2023 рр. зменшився з 7,2% до 6,5%, що загалом відображає цілком стабільну кадрову ситуацію бару «Мамонт».

У барі «Мамонт» розроблено та реалізується певна кількість навчальних програм як управлінського, так і специфічного для готельно-ресторанного бізнесу характеру. Нова програма навчання та підготовки персоналу торкається всіх рівнів співробітників.

Основний принцип бару «Мамонт» щодо оплати праці - платити за досягнення результату, а не за процес діяльності. Головне завдання – це залучення та збереження кваліфікованих кадрів. Середньомісячна заробітна плата співробітників бару «Мамонт» (з урахуванням усіх виплат, які здійснені у звітному році) зросла порівняно з рівнем 2022 року на 11,3% і за 2023 рік склала 27655 грн.

З 2023 року включно у закладі почав зв'язуватися розмір додаткової винагороди з обсягами продажу послуг бару. Також як доповнення до оплати праці та преміювання підприємство пропонує співробітникам соціальний пакет, що включає такі гарантії та компенсації.

Керівництво бару «Мамонт» приділяє увагу публічному визнанню заслуг співробітників. У закладі діє система заохочення працівників та трудових колективів за досягнення найвищих показників виробничої діяльності.

У барі «Мамонт» періодично переглядаються посадові інструкції. Вони існують для того, щоб кожен співробітник знав свої права та виконував свої обов'язки.

У барі «Мамонт» проводиться оцінка умов праці співробітників. Вона проводиться в ході виробничого контролю та атестації робочих місць за умовами праці на підставі інструментальних вимірювань ряду параметрів. У разі виявлення відхилень від нормативних значень реалізуються заходи щодо

покращення та оздоровлення умов праці. Випадків професійних захворювань у закладі не зареєстровано.

Для оцінки якості трудового життя співробітників бару «Мамонт» було використано методику, розроблену О. Ястремською. Ця методика дає змогу визначити: провідні мотиви (чи потреби) працівників, виявити ступінь виразності потреби кожного працівника у досягненні успіху. Працівникам закладу було запропоновано опитування шляхом анкетування. Анкета була розроблена для виявлення та визначення ступеню задоволення факторами, які впливають на якість трудового життя. В опитуванні взяли участь 37 осіб (86,3% від загальної чисельності персоналу бару).

На основі проведеного тесту щодо впливу потреб на співробітників бару було зроблено такі висновки: менше половини співробітників бару відчувають потреби у досягненні, більшість співробітників не прагне розвитку, просування кар'єрними сходами, лідерства, більше половини працівників задоволені поточною посадою або вони просто не вірять у перспективу свого розвитку в професії; майже весь персонал закладу відчуває потребу у визнанні; потреба влади виявляє лише близько 20-25% співробітників, що є досить суттєвим показником.

Другий етап дослідження – докладне вивчення потреби досягнення. На основі проведеного тестування було зроблено такі висновки: у високій мірі потреба до досягнень виражена в 5 співробітників бару (13,4% від загальної кількості опитаних); у середній мірі потреба до досягнень виражена у 14 співробітників закладу (37,8% від загальної кількості опитаних) – вони прагнуть досягнень, відповідальності та лідерства; низький ступінь потреби до досягнень виражений у 18 співробітників (48,8% від загальної кількості опитаних) – практично у половини співробітників немає потреби до досягнень.

Оцінка результатів анкетування співробітників бару «Мамонт» щодо якості трудового життя в організації: більшість співробітників (25 осіб або 67% з числа опитаних) задоволені відносинами в колективі в середньому; 5 співробітників задоволені ставленням у колективі високою мірою, а решта



відчувають низьку задоволеність; більше половини співробітників (52,5% з числа опитаних) незадоволені рівнем своєї заробітної плати; більшість співробітників задоволені своїм робочим місцем; більшість (29 осіб або 79,3% з числа опитаних) відзначили низький ступінь задоволеності керівництвом закладу; більша частина співробітників (32 особи або 87,5% з числа опитаних) незадоволена своєю службовою кар'єрою.

Відповідно до вищевикладеного, варто зазначити, що у барі «Мамонт» є деякі проблеми у сфері мотивації та стимулювання персоналу: заробітна плата не зовсім відповідає очікуванням працівника; керівництво мало приділяє уваги заходам нематеріального стимулювання; сприятливий психологічний клімат у колективі підтримується не належним чином.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАРУ «МАМОНТ»

### 3.1. Основні напрями розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт»

На основі проведеного вище дослідження системи нематеріальної мотивації персоналу бару «Мамонт» можна зробити висновок, що система мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням інноваційних підходів у кадровому менеджменті.

Усі види нематеріального стимулювання та мотивації існують розрізнено та не узгоджено. Немає єдиної системи нематеріального стимулювання. Тому в основі проєкту заходів щодо підвищення мотивації працівників лежить створення єдиної системи нематеріального стимулювання.

Основні складові створення системи:

- управлінська підготовка керівників підприємства;
- перепідготовка управлінського персоналу підприємства;
- створення програми соціальної політики підприємства;
- організація заходів.

Важлива умова успішності використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу – відкритість та довіра між керівниками та підлеглими. Виходячи з цього, необхідно створити такі умови у трудовій діяльності працівників:

- налагодити постійне та точне інформування про виробничо-економічну ситуацію в організації;
- налагодити інформування про очікувані перспективи, намічені дії успішності їх реалізації;
- налагодити підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі шляхом розвитку системи управління конфліктами;

- обмежити взаємодії конфлікуючих сторін;
- почати застосовувати координаційні механізми у роботі колективу;
- встановити загально-організаційні комплексні спільні цілі для згуртування колективу;
- створити системи винагород та стимулювання безконфліктної поведінки.

Існує три основні напрями удосконалення мотивації персоналу:

- підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі;
- розвиток системи управління конфліктами;
- формування та розвиток організаційної культури.

Психологічний клімат вважається комфортним за таких умов:

- всі зайняті цікавою справою;
- кожен знає своє місце в організації;
- кожен задоволений своїм місцем у створенні;
- компетенції працівників не перетинаються;
- немає гострих розбіжностей;
- є атмосфера взаємодопомоги.

Управлінський персонал при розробці системи управління конфліктами повинен зосередитися на запобіганні деструктивних конфліктів, оскільки деструктивні конфлікти призводять до таких негативних наслідків:

- зниження особистої задоволеності членів трудового колективу;
- скорочення групового співробітництва;
- зниження ефективності підприємства.

Якщо деструктивний конфлікт все ж стався, необхідно виконати такі дії:

- виявляти причину конфлікту;
- усунути причину конфлікту;
- згладжувати наслідки деструктивного конфлікту;
- вирішувати проблеми шляхом компромісу.

Для виконання всіх вищезгаданих пунктів необхідно використовувати низку методів:

- обмеження взаємодії конфліктуючих сторін шляхом розмежувань повноважень між ними (координаційні механізми);

- об'єднуючі методи (встановлення спільних цілей);

- стимулюючі методи самостійного виходу з конфлікту (створення системи винагород та стимулювання безконфліктної поведінки).

Декілька методів для згуртування колективу підприємства:

- організація спільних ігор;

- двостороння комунікація всередині підприємства. Персонал повинен розуміти, що підприємство, в якій він працює, прислухається до його думки;

- корпоративні заходи.

Інший напрям покращення мотивації в барі «Мамонт» – удосконалення організації праці. Він включає такі компоненти:

- постановку цілей;

- використання гнучкого графіка;

- поліпшення умов праці.

Отже, правильна постановка цілей впливає на роботу підприємства наступним чином:

- підвищує ефективність праці;

- задає раціональну технологію праці;

- усуває помилки трудової діяльності.

Ще одним фактором, що підвищує мотивацію до праці, є умови праці, в яких працюють співробітники. Тому першим завданням керівництва є усунення фізичного і морального дискомфорту співробітника.

З огляду на вищесказане, можна зробити деякі висновки. У барі «Мамонт» рекомендується провести такі заходи щодо стимулювання праці:

- додаткове навчання та курси підвищення кваліфікації (кухарі та офіціанти);

- самоосвіта (добровільна або обов'язкова);

- проведення атестації комісією чи керівником підприємства у вигляді конкурсів (наприклад, «кращий кухар», «кращий офіціант» тощо);

- присвоєння (або не присвоєння) відповідних категорій за результатами атестації, підвищення (чи ні) кваліфікації;
- призначення працівника на відповідну посаду з урахуванням його професійних і особистісних якостей;
- підвищення заробітної плати відповідно до посади працівника;
- надання працівникам соціальних гарантій.

Система матеріального стимулювання аналізованого ресторанного закладу «Мамонт» може включати:

- премії (бонуси);
- премії працівникам до ювілейних дат;
- пенсійні накопичення;
- страхування від нещасних випадків;
- винагороди за підсумками роботи протягом року;
- оплату навчання (працівника або його дітей),
- оплату харчування чи проїзду працівників;
- оплачені святкові дні;
- організація та оснащення робочих місць;
- оплату відпочинку працівника тощо.

У нематеріальному стимулюванні слід враховувати такі фактори:

- підвищення статусу працівника за його власним баченням та у колективі;
- виконання змістовних, творчих, складних, важливих завдань, які потребують повної віддачі;
- залучення підлеглих до процесу управління підприємством, делегування прав та повноважень;
- стимулювання кар'єрного зростання підлеглих.

Таким чином, проблеми, виявлені в рамках аналізу, проведеного в другому розділі, дають змогу запропонувати деякі заходи щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання бару «Мамонт», які подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні заходи щодо вдосконалення системи нематеріального  
стимулювання в барі «Мамонт»

Проблеми	Заходи, спрямовані на рішення виявлених проблем	Відповідальні за підготовку та проведення заходів
Відсутність згуртованості колективу	Огляд-конкурс професійної майстерності	Адміністратор залу, менеджер з персоналу
Незадовільні умови праці	Устаткування кімнати відпочинку	Директор, адміністратор зали, шеф-кухар, менеджер з персоналу
Відсутність зворотного зв'язку про результати діяльності	Колективні наради, збори, святкування	Директор, начальники відділів, менеджер з персоналу

Другим напрямом мотивації трудового процесу є створення затишної відпочинкової кімнати. Важливо врахувати інтер'єр та оздоблення приміщення. Проведення святкувань є щорічними масовими заходами. Свята – важлива частина діяльності будь-якої організації. Святкові заходи та корпоративні свята спонукають людей бути більш лояльними до своєї компанії та дають багато позитивних емоцій.

Оскільки бар «Мамонт» дедалі більше розвивається, значення вищеописаних заходів лише посилюватиметься. Це призводить до того, що до організації мотивації праці необхідно підходити комплексно. Проаналізувавши існуючу систему стимулювання в закладі, можна дійти висновку, що з підвищення якості роботи персоналу необхідне вдосконалення системи нематеріального стимулювання.

Таким чином, розроблені заходи націлені на підтримку «здорового» корпоративного клімату в колективі, зниження плинності персоналу, формування згуртованості й лояльності колективу та налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими. Впровадження цих заходів передбачає нормативно-правовий та документальний супровід.

### **3.2. Розробка механізмів стимулювання персоналу: впровадження заходів за методом соціоніки та оцінка їх ефективності**

Користуючись теорією та практикою у сфері стимулювання співробітників, викладену у першому розділі, можна провести аналіз стимулюючих факторів діяльності персоналу та запропонувати заходи щодо вдосконалення стимулювання праці працівників бару «Мамонт».

Для реалізації цих завдань необхідно:

- проаналізувати специфіку трудової діяльності співробітників бару «Мамонт» (було виконано у другому розділі);
- визначити основні напрями у вдосконаленні системи стимулювання співробітників бару «Мамонт» (виконано у першому параграфі третього розділу);
- сформулювати план заходів щодо розвитку системи стимулювання працівників бару «Мамонт»;
- оцінити ефекти від запровадження рекомендованих заходів.

Щоб досягти найвищих результатів своєї трудової діяльності, керівництву бару «Мамонт» необхідно мати більш досконалу систему стимулювання персоналу.

З метою підвищення зацікавленості персоналу закладу до трудової діяльності рекомендується щорічно проводити огляд-конкурс професійної майстерності серед колективу, представленого в табл. 3.2.

Безпосередній процес впровадження заходу «Огляд-конкурс професійної майстерності» поділяється на п'ять етапів:

- 1) підготовчий етап;
- 2) «запуск» огляду-конкурсу;
- 3) «фінішна пряма»;
- 4) проведення огляду-конкурсу;
- 5) підбиття підсумків огляду-конкурсу.

Таблиця 3.2

## Огляд-конкурс професійної майстерності

Склад групи організаторів	Директор; начальники відділів; менеджер з персоналу	Координатором конкурсу є шеф-кухар
Місце проведення	Бар «Мамонт»	Затишна обстановка
Цілі заходу	Розвиток організаційної культури; визначення рівня професійно-кваліфікаційного потенціалу та розвиток креативної активності працівників; підвищення згуртованості колективу.	Для більш успішного проведення заходу необхідно розробити регламент проведення конкурсу професійної майстерності бару «Мамонт».
Інформаційне забезпечення	Оголошення розміщуються на дошці інформації; залучення фотографа та відео-оператора.	Як глядачі і вболівальники запрошуються всі бажаючі співробітники із сім'ями.
Склад учасників	Колектив бару «Мамонт» ділиться на команди по кілька осіб.	Склад кожної команди формується на пропозицію або бажання з кухарів та офіціантів.
Склад журі	Директор, шеф-кухар, адміністратор зали, менеджер з персоналу.	
Безпосереднє проведення конкурсу	Зміст конкурсної програми: - вітання кожної команди; - візитка кожної з команд; - приготування та подача візитних страв; - визначення рівня теоретичних знань: «бліц-опитування»; - приготування та подача фірмових страв.	Програма конкурсних завдань: - перевірка теоретичних знань трудової діяльності співробітника; - перевірка практичних умінь приготування страв; - оцінка рівня взаємодії учасників команд під час вирішення практичних завдань приготування та подачі; - оцінка рівня згуртованості колективу закладу
Підсумки конкурсу, визначення переможців	Оцінка результатів конкурсу проводиться за бальною системою. За кожну відповідь залежно від складності теоретичних питань, на підставі повноти показаних теоретичних та практичних знань, правильності та швидкості приготування та оформлення страв, манери подання їх оцінка від 1 до 10 балів.	При підбитті підсумків переможцем визнається команда, яка набрала найбільшу кількість балів.



Кошторис витрат на запропоновані заходи подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на запропоновані до впровадження в барі «Мамонт» заходи,  
(тис. грн)

Статті витрат	Огляд-конкурс професійної майстерності	Проведення святкування «Дня народження» бару «Мамонт»	Обладнання кімнати для відпочинку
Накладні витрати для організації виступу команд	30,0	–	–
Оформлення залу та музичний супровід	13,0	–	–
Послуги фотографа та відео-оператора	20,0	–	–
Подарунки, сувеніри, дипломи	55,0	–	–
Канцелярські витрати	–	2,5	–
Оформлення майданчика для святкування	–	12,0	–
Тамада та музичний супровід	–	22,5	–
Подарунки та грамоти	–	17,0	–
Витрати на фуршет	–	50,0	–
Ремонт приміщення	–	–	50,0
Послуги дизайнера	–	–	15,0
Купівля меблів та обладнання	–	–	133,0
Разом	118,0	104,0	198,0

При розгляді засобів нематеріального стимулювання, що застосовуються у барі «Мамонт», раніше було зазначено, що вони переважно представлені добровільним медичним страхуванням, частковою оплатою путівок у санаторії, дитячі табори.

Як соціальні прийоми вдосконалення нематеріального стимулювання праці в барі «Мамонт» можна запропонувати також:

- подарунки на день народження;
- похвала та підтримка з боку керівника;
- похвала та підтримка з боку колективу;
- престижність праці;

– подарунки до свят, ювілеїв.

Приклад розрахунку витрат на соціальні прийоми підвищення стимулювання праці бару «Мамонт» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на соціальні прийоми підвищення мотивації праці персоналу бару «Мамонт»

Соціальні прийоми впливу	Сума, грн
Новорічні подарунки для дітей віком до 14 років	35 000
Ювілеї працівників	20 000
Подарунки до свят	40 000
Разом	95 000

Можна вважати, що впровадження запропонованих нами заходів, інтегрованих з іншими сучасними методами управління підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї праці та ефективність усієї системи управління підприємством.

Підсумовуючи, слід зазначити, що загалом стимулювання співробітників закладу досить широке і різноманітне, проте, є такі моменти, які потребують глибшого уваги. Якщо відкоригувати існуючі принципи стимулювання і доповнити їх новими й досконалішими, то головні показники ефективності роботи підприємства значно піднімуться, що принесе керівництву прибуток, а співробітникам вищі заробітні плати і, отже, більші стимули якісної роботи.

Так, розроблені заходи націлені, перш за все, на такі фактори: підтримка «здорового» корпоративного клімату у колективі; зниження плинності персоналу; формування згуртованості; формування лояльності колективу; формування налагодження взаємовідносин між співробітниками, керівництвом та підлеглими.

Нормативно-правової базою для розробки та реалізації даних проєктних заходів та рекомендацій послужили нормативні та розпорядчі документи відповідно до законодавства України.

Дані заходи сприятимуть покращенню мікроклімату в організації, зниженню конфліктності, підтримці зворотного зв'язку з керівництвом та, як наслідок, покращення показників трудової діяльності бару «Мамонт». Далі розглянемо економічний ефект від запровадження цих заходів.

Метою порівняння при оцінці економічної ефективності застосування заходів мотивації та стимулювання праці може бути результат виробничо-господарської діяльності до і після застосування. Часто загальним критерієм ефективності автоматизованих систем є підвищення продуктивності праці та економічних показників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Підсумкова таблиця щодо вдосконалення системи мотивації персоналу  
бару «Мамонт»

Передбачувані пропозиції	Витрати, тис. грн	Очікувана результативність
Удосконалення нематеріального стимулювання		
Огляд-конкурс професійної майстерності	118	Збільшення обсягу продажів послуг на 8%
Обладнання кімнати для відпочинку	198	Збільшення обсягу продажу послуг на 7%
Колективні наради, збори, святкування (святкування дня народження кафе)	104	Збільшення продажу послуг на 5%
Вдосконалення матеріального стимулювання		
Премії, заохочення за активну працю (на рік)	120	Збільшення продажів послуг на 10%
Удосконалення соціального стимулювання		
Подарунки на свята, ювілеї (на рік)	95	Збільшення продажів послуг на 9%
Разом	635	39%

Подамо розрахунок результатів від реалізації заходів у таблиці 3.6. При цьому, збільшення показників у процесі оцінки проєкту враховуватиметься лише за рахунок приросту, визначеного при впровадженні запропонованих заходів (виняток становитимуть витрати, сумарне значення яких проіндексовано у зв'язку з підвищенням цін).

Таблиця 3.6

## Результати від реалізації запропонованих заходів для бару «Мамонт»

Показник	Значення 2023 року	Значення 2024 року	Абсолютне відхилення, ±	Темп зростання, %
Чиста виручка від реалізації продукції та послуг, тис. грн	13241	18404,99	5163,99	139,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11995	14524,5	2529,5	121,09
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	947	3104,39	2157,39	327,81
Річний фонд оплати праці, тис. грн	27655	29740,9	2085,9	107,54
Рентабельність продажів, %	7,15	16,87	9,72	235,94

Таким чином, у таблиці 3.6 розраховано зміну показників діяльності закладу при впровадженні запропонованих заходів.

Проведений у таблиці 3.6 аналіз дозволив зробити висновки про те, що сукупність заходів – привід до зростання чистої виручки від реалізації продукції та послуг на 39% за рахунок підвищення мотивації та стимулювання праці. Незважаючи на те, що витрати зростають на 21,09%, чистий прибуток передбачається втричі вищий за показник 2023 року, рентабельність продажів послуг бару «Мамонт» за 2024 рік становить 16,87% (2023 рік – 7,15%).

Ефект від управління може знаходити своє відображення в таких аспектах:

- збільшення продажу послуг бару як наслідок зростання продуктивності та ефективності праці та підвищення її якості;
- задоволеність працею (мотиваційний ефект), якщо робота з персоналом будувалася на обліку соціальних моментів у трудових відносинах;
- підвищення продуктивності праці;
- зменшення збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу;
- економія коштів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно підготовлених працівників;

- підвищення кваліфікації працівників;
- збільшення обсягу виробленої продукції або виручки від продукції кращої якості.

Загальний кінцевий результат можна розрахувати:

- як узагальнену величину всіх результатів (приріст обсягу виробництва, виручки від реалізації тощо);
- як суму окремих ефектів від реалізації конкретних заходів, що проводяться кадровою службою (мотиваційні заходи).

Ефективність запропонованих заходів позначиться на досягненні наступних результатів:

- відсутність звільнення молодих спеціалістів у період випробувального терміну;
- залучення молодих спеціалістів до корпоративної культури, згуртованість колективу;
- адаптація молодих спеціалістів у освоєнні трудової діяльності;
- систематичне виконання завдань;
- зростання кваліфікації персоналу;
- підвищення рівня дисципліни;
- задоволеність умовами праці, соціальними гарантіями та колективом;
- зростання мотивації молодих фахівців до успіхів у трудовій діяльності.

Соціальна ефективність розроблених пропозицій спричинить такі позитивні зміни:

- забезпечення персоналу сприятливими умовами праці;
- забезпечення персоналу гідною заробітною платою;
- забезпечення персоналу необхідних соціальних послуг;
- можливість приймати рішення;
- можливість визначати методику виконання завдань, графік та інтенсивність роботи тощо;
- сприятливий соціально-психологічний клімат.

Позитивні соціальні наслідки вищеописаних методів удосконалення мотивації та стимулювання співробітників можуть формуватися і поза організації. До них належить:

- формування сприятливого іміджу організації;
- створення нових робочих місць;
- забезпечення стабільної зайнятості у регіоні.

### **Висновки до розділу 3**

Система мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням інноваційних підходів у кадровому менеджменті.

Усі види нематеріального стимулювання та мотивації існують розрізнено та не узгоджено. Немає єдиної системи нематеріального стимулювання. Тому в основі проєкту заходів щодо підвищення мотивації працівників лежить створення єдиної системи нематеріального стимулювання.

Важлива умова успішності використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу – відкритість та довіра між керівниками та підлеглими. Виходячи з цього, необхідно створити умови у трудовій діяльності працівників.

Управлінський персонал у розвиток системи управління конфліктами повинен тримати орієнтир на уникнення деструктивних конфліктів, адже деструктивний конфлікт призводить до негативних наслідків.

Інший напрям покращення мотивації у барі «Мамонт» - удосконалення організації праці. Підвищення мотивації праці – умови праці, у яких працює співробітник, тому перше завдання керівництва – усунення фізичного та морального дискомфорту співробітників.

У барі «Мамонт» рекомендується провести такі заходи щодо стимулювання праці: додаткове навчання та курси щодо підвищення кваліфікації; самоосвіта; проведення атестації комісією чи керівником підприємства вигляді конкурсів; присвоєння відповідного розряду за

результатами атестації, підвищення кваліфікації; призначення працівника на відповідну посаду з урахуванням його професійних та особистих якостей; підвищення заробітної плати відповідно до посади працівника; надання працівникам соціальних гарантій.

Другим напрямом мотивації трудового процесу є створення затишної відпочинкової кімнати. Важливо врахувати інтер'єр та оздоблення приміщення. Проведення святкувань є щорічними масовими заходами. Свята – важлива частина діяльності будь-якої організації. Святкові заходи та корпоративні свята спонукають людей бути більш лояльними до своєї компанії та дають багато позитивних емоцій.

З метою підвищення зацікавленості персоналу закладу до трудової діяльності рекомендується щорічно проводити огляд-конкурс професійної майстерності серед колективу.

При розгляді засобів нематеріального стимулювання, що застосовуються у барі «Мамонт», раніше було зазначено, що вони переважно представлені добровільним медичним страхуванням, частковою оплатою путівок у санаторії, дитячі табори.

Як соціальні прийоми вдосконалення нематеріального стимулювання праці в барі «Мамонт» можна запропонувати також: подарунки на день народження; похвала та підтримка з боку керівника; похвала та підтримка з боку колективу; престижність праці; подарунки до свят, ювілеїв.

Розроблені заходи націлені на підтримку «здорового» корпоративного клімату в колективі, зниження плинності персоналу, формування згуртованості й лояльності колективу та налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими. Впровадження цих заходів передбачає нормативно-правовий та документальний супровід.

## РОЗДІЛ 4

### ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

#### 4.1. Основи фізіології, гігієни праці та виробничої санітарії

Санітарні норми, Державні санітарні норми правила, гігієнічні нормативи – це обов’язкові для виконання нормативні документи, які визначають критерії безпеки та (або) нешкідливості для людини факторів навколишнього середовища та вимоги щодо забезпечення оптимальних або допустимих умов життєдіяльності людини [67].

Гігієнічна регламентація та державна реєстрація спрямовані на обмеження впливу шкідливих факторів на здоров’я людини, встановлення критеріїв їх допустимого впливу. Для цього передбачена обов’язкова державна санітарно-гігієнічна експертиза проектної документації на будівництво, реконструкцію, розширення підприємств, розробку техніки та технологій, а також продукції, напівфабрикатів, речовин і матеріалів. Підприємства та громадяни можуть ввозити з-за кордону та реалізовувати сировину, продукцію, обладнання лише за наявності даних щодо безпеки для здоров’я.

Працівники підприємств, які обслуговують населення та можуть спричинити поширення інфекційних захворювань, а також працівники, які зайняті на важких або шкідливих роботах, повинні проходити обов’язкові медичні огляди як перед прийняттям на роботу, так і періодично.

Працівники підприємств, що порушили санітарне законодавство, несуть різноманітну відповідальність за свої дії. Ця відповідальність може бути дисциплінарною, адміністративною, цивільно-правовою або кримінальною.

При цьому, якщо порушення санітарних норм спричинило захворювання, отруєння, радіаційні ураження, інвалідність чи смерть людей, винні особи або організації зобов’язані відшкодувати збитки постраждалим та покрити витрати на додаткове лікування.



*Гігієна праці* – це галузь профілактичної медицини, яка вивчає вплив трудової діяльності та умов праці на здоров'я людини. Метою гігієни праці є розробка комплексу заходів, спрямованих на створення здорових та безпечних умов праці, а також підвищення продуктивності праці [68]. Гігієна праці вивчає трудові процеси та фізіологічну реакцію організму працівників для розробки раціональних режимів праці та відпочинку, а також виробничі процеси та несприятливі фактори виробничого середовища для гігієнічної регламентації та поліпшення умов праці. Також вона вивчає стан здоров'я працівників, які піддаються впливу шкідливих факторів, для розробки профілактичних заходів. Згідно з ГОСТ 12.0.003-74 «Небезпечні та шкідливі виробничі фактори», фактори виробничого середовища поділяються за походженням на фізичні, хімічні, біологічні та психофізіологічні [69].

Фізичні фактори виробничого середовища включають рухомі частини машин та обладнання, незахищені рухомі елементи, вироби та матеріали; запиленість та загазованість повітря робочої зони; температура поверхонь обладнання та матеріалів; температура повітря в робочій зоні; підвищений рівень шуму; підвищений рівень вібрації; підвищений рівень інфразвукових коливань; підвищений рівень ультразвуку; іонізація повітря; іонізуючі випромінювання; небезпечний рівень напруги електричної мережі, замикання якої може статися через тіло; підвищений рівень статичної електрики; підвищений рівень електромагнітного випромінювання; підвищена напруженість магнітного поля; недостатня освітленість робочої зони; підвищена яскравість світла; знижена контрастність; підвищений рівень ультрафіолетової радіації; підвищений рівень інфразвукової радіації тощо.

Хімічні фактори виробничого середовища включають органічні та неорганічні хімічні сполуки у вигляді газу, пари, пилу, диму, туману, рідини. Вони можуть бути загально-токсичними, подразнюючими, сенсibiliзуючими, канцерогенними, мутагенними, впливають на репродуктивну функцію людини. Хімічні фактори можуть проникати в організм через органи дихання, травний тракт та шкірний покрив.

Біологічні фактори включають в себе мікроорганізми (бактерії, віруси, гриби, спірохети, найпростіші тощо) і продукти їх життєдіяльності, а також макроорганізми (рослини та тварини), білкові препарати, вітаміни, амінокислоти.

Психофізіологічні фактори включають в себе фізичні та нервово-психічні навантаження. Фізичні навантаження можуть бути статичними або динамічними, а нервово-психічні навантаження включають в себе розумове перенапруження, перенапруження аналізаторів, монотонність праці, емоційні навантаження.

Інтенсивна або тривала дія цих факторів може призвести до надмірної функціональної напруги і стати причиною професійних захворювань. Для вивчення шкідливих факторів та їх впливу на організм працюючих застосовують різноманітні методи дослідження, такі як фізичні, хімічні, фізіологічні, клініко-статистичні та санітарно-статистичні, а також спеціальні експериментальні методи.

Функціональний стан працівників залежить не лише від фізичних, хімічних та інших чинників, але і від самого процесу праці. Трудовий процес можна охарактеризувати за допомогою фізичного, нервово-емоційного та теплового стану організму людини.

Фізична робота розділяється на статичну та динамічну. Статична робота включає процес підтримки м'язів без зміни довжини м'язових волокон, коли тіло або його частини не переміщуються в просторі.

Динамічна робота включає процес скорочення м'язів, що супроводжується зміною довжини м'язових волокон та переміщенням тіла або його частин, а також предметів праці у просторі. При динамічній роботі до 15-20% енергії витрачається на переміщення, а решта перетворюється на тепло; при статичній роботі вся енергія перетворюється на тепло.

Розумова праця включає в себе діяльність, пов'язану з обробкою інформації, яка потребує напруги сенсорного апарату, пам'яті, уваги, активізації процесів мислення та емоційної сфери. М'язові навантаження при

розумовій праці є незначними. Операторська робота, яка є формою розумової праці, стає все більш поширеною і вимагає підвищених функцій пам'яті, уваги, швидкості сприйняття та обробки інформації.

Фізичні та розумові навантаження можуть спричинити втому, проявляючись у відчутті втоми та зниженні працездатності. Подовжене відновлення після втоми може призвести до перевтоми, що є станом між нормою та патологією. Тому працю класифікують за ступенем тяжкості та напруженості. Тяжкість відображає ступінь фізичної напруги на організм, а напруженість – розумового навантаження. Критерії оцінки тяжкості та напруженості праці наведені в Державних нормативно-правових актах з охорони праці.

Для оцінки умов праці здійснюють атестації робочих місць за умовами купу відповідно до ДНАОП 0.5-8.04-92 «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» (постанова Кабінету Міністрів України №442 від 1.08.92г). Мета атестації полягає в регулюванні відносин між власником (або уповноваженим ним органом) та працівниками щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці, надання пільгового пенсійного забезпечення, пільг та компенсацій за роботу в умовах, що не сприяють здоров'ю [70]. Для атестації робочих місць за умовами праці необхідно визначити, що це важливий процес для забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці, пільгового пенсійного забезпечення, пільг та компенсацій за роботу в несприятливих умовах. Атестація проводиться на всіх підприємствах, де є потенційні джерела шкідливих та небезпечних виробничих факторів. Атестаційна комісія, склад та права якої визначаються наказом по підприємству, відповідає за проведення процесу. Періодичність атестації визначається колективним договором, зазвичай не рідше одного разу за п'ять років. Керівники підприємств несуть відповідальність за своєчасне та якісне проведення атестації.

У випадку радикальної зміни умов праці (через зміну технології, обладнання, матеріалів тощо) може бути проведена позачергова атестація за

ініціативою власника підприємства, профспілкового органу або органів державної експертизи умов праці.

*Виробнича санітарія* - це комплекс заходів, спрямованих на захист працюючих від негативного впливу шкідливих виробничих факторів.

До заходів виробничої санітарії відносяться:

- монтаж систем вентиляції, опалення, кондиціонування повітря, систем водопостачання, каналізації, освітлення та інших інженерних комунікацій;
- планування та організація робочих місць, що включає в себе правильне розміщення обладнання та приміщень;
- організацію контролю за дотриманням санітарних нормативів і вимог;
- проведення навчання працівників з питань санітарії та гігієни праці;

Технологічні заходи включають в себе наступне:

- установки для вентиляції та опалення, які забезпечують чисте та комфортне робоче середовище;
- освітлювальні прилади та пристрої, які забезпечують достатнє та якісне освітлення робочих місць;
- прилади сигналізації та контролю шкідливих речовин у виробничих приміщеннях, що дозволяють вчасно виявляти та усувати загрози для здоров'я працівників;
- пристрої для очищення повітря від домішок, які зменшують ризик вдихання шкідливих речовин;
- технічні способи боротьби з шумом, вібрацією, випромінюванням та іншими негативними впливами;
- засоби індивідуального та колективного захисту працюючих, такі як респіратори, фільтри, відсікання радіації та інші пристрої, які захищають від шкідливих факторів.

Отже, вирішуючи питання виробничої санітарії, необхідно враховувати аспекти, наведені нижче.

1. Основні санітарні вимоги до розміщення підприємств та планування його території. Це включає в себе відстані до житлових будівель, водойм, місць

відпочинку та інших об'єктів, що можуть впливати на умови працівників та довкілля.

2. Санітарні вимоги до виробничих будівель. Це стосується будівельних матеріалів, конструкцій, вентиляції, опалення та освітлення виробничих приміщень.

3. Санітарні вимоги до побутових та допоміжних приміщень. Це охоплює умови утримання приміщень для відпочинку, їжі, санвузлів та інших допоміжних приміщень.

4. Санітарні вимоги щодо оздоровлення параметрів мікроклімату та складу повітряного середовища. Це включає в себе вентиляцію, забезпечення свіжим повітрям та контроль за вмістом шкідливих речовин у повітрі.

5. Вимоги щодо організації виробничого освітлення на робочих місцях. Це стосується якості та кількості світла на робочих місцях для забезпечення комфортних та безпечних умов праці.

6. Вимоги щодо захисту від шуму. Це включає в себе заходи для зниження рівня шуму на виробничих дільницях та захисту працівників від його негативного впливу.

7. Захист від вібрації. Це охоплює заходи для зменшення рівня вібрації на робочих місцях та захисту працівників від її негативного впливу на здоров'я.

8. Захист від електромагнітного, рентгенівського, лазерного, радіоактивного та теплового випромінювання. Це стосується заходів для забезпечення безпеки працівників від впливу небезпечних видів випромінювання.

#### **4.2. Загальні вимоги безпеки щодо технологічних процесів і обладнання**

*Техніка безпеки* – це система організаційних і технічних заходів, які спрямовані на захист працівників від небезпечних умов праці. Ці заходи можуть бути організаційними і технічними. Організаційні заходи включають

підготовку персоналу до правил безпеки, контроль за дотриманням стандартів безпеки та інші заходи, спрямовані на підвищення обізнаності працівників про ризику. Технічні заходи включають в себе використання спеціального обладнання, засобів захисту та автоматизацію процесів для зменшення ризиків та підвищення безпеки працівників [71].

На підприємствах техніка безпеки включає викладені нижче положення:

1. Безпека технологічних процесів та обладнання: охоплює заходи, спрямовані на запобігання аваріям і нещасним випадкам, пов'язаним з виробничим процесом та використанням обладнання. Це може включати правила безпеки при роботі з машинами, інструментами, робочими матеріалами тощо.

2. Безпека влаштування та експлуатації підйомно-транспортного обладнання, використання судин та апаратів, що працюють під тиском: важливі аспекти безпеки на підприємстві, оскільки неправильна експлуатація цих об'єктів може призвести до серйозних аварій та травм працівників. Наприклад, це може включати правила безпеки при вантажопідйомних роботах, обслуговуванні транспортних засобів із підйомно-транспортним обладнанням, а також правила безпеки при роботі з суднами і апаратами, що працюють під тиском.

3. Забезпечення електробезпеки: охоплює заходи, спрямовані на запобігання нещасним випадкам, пов'язаним з електричними установками та обладнанням. Це включає в себе правила безпеки при роботі з електроустановками, використання захисного електрообладнання, правила експлуатації електрообладнання та інші заходи, спрямовані на зниження ризику ураження електричним струмом.

Безпека технологічних процесів забезпечується за рахунок безпечності виробничого обладнання, матеріалів, сировини та технологічних операцій. Для цього використовуються комплекс проектно-конструкторських та організаційно-технічних рішень, які вибираються раціонально для всього технологічного процесу та окремих виробничих операцій. Також важливо

правильно організувати робочі місця, розподілити функції між людьми та обладнанням для зменшення тяжкості праці, а також навчити працівників правилам безпеки та використання захисного обладнання.

Технологічні процеси мають різноманітність, проте існують загальні вимоги, які сприяють їх безпеці. Ці вимоги викладені у ГОСТ 12.3.002-75 «Процеси виробничі. Загальні вимоги безпеки» [72]. До них відносяться:

- усунення безпосереднього контакту працівників зі шкідливими матеріалами, заготовками, речовинами, готовою продукцією, відходами тощо;
- заміна шкідливих процесів та операцій на менш шкідливі;
- комплексна механізація та автоматизація виробничого процесу;
- застосування дистанційного управління технологічними процесами;
- герметизація обладнання;
- перехід від періодичних процесів до безперервних;
- застосування систем контролю та управління технологічними процесами, що забезпечують захист працівників та виключення аварійних ситуацій;
- застосування засобів колективного захисту працівників;
- видалення та знешкодження відходів виробництва;
- забезпечення пожежо- та вибухобезпеки технологічних процесів;
- використання раціональної організації праці та відпочинку для профілактики небезпечних та шкідливих психофізіологічних виробничих факторів, таких як монотонність та гіподинамія.

Ці вимоги є важливими для забезпечення безпеки праці та зменшення ризику негативного впливу на здоров'я працівників.

Підвищенню безпеки технологічних процесів сприяють гігієнічні умови праці у виробничих приміщеннях. До таких умов відносяться належне освітлення робочих місць та проходів, регулювання рівня шуму, підтримка комфортного мікроклімату, контроль рівня загазованості та запиленості повітряного середовища, а також мінімізація впливу виробничих випромінювань та інших негативних факторів. Важливо дотримуватися

допустимих нормативів щодо цих факторів на робочих місцях. Неправильне оформлення кольорів у виробничих приміщеннях та відсутність місць для відпочинку можуть призвести до негативного психофізіологічного впливу на працівників.

Розташування виробничого обладнання, вихідних матеріалів, готової продукції та відходів виробництва повинно бути безпечним для працівників. Відстань між одиницями обладнання, а також між обладнанням і конструктивними елементами будівель (стінами, колонами) повинна відповідати нормам технологічного проектування і будівельним нормам і правилам. Також важлива ширина проходів і проїздів, яка також повинна відповідати встановленим нормам та правилам. Організація простору виробництва з дотриманням цих вимог сприяє безпеці та здоров'ю працівників.

Рациональна організація робочих місць вимагає врахування ергономічних вимог, які включають правильне компонування обладнання, розташування органів управління та інформації, економію рухів та м'язових навантажень, а також забезпечення зручної робочої позиції. Ці вимоги описані у ГОСТ 122 049 80 «Обладнання виробниче. Загальні ергономічні вимоги» [73]. Вони спрямовані на забезпечення комфортних та безпечних умов праці для працівників, що сприяє підвищенню їх ефективності та зниженню ризику виникнення травм та захворювань, пов'язаних з професійною діяльністю.

Одним з основних напрямів підвищення рівня безпеки технологічних процесів є їх механізація, автоматизація та дистанційне керування. Автоматизація виробничих процесів ставить додаткові вимоги до охорони праці оператора. При керуванні технологічними процесами з пульта управління не виключені ручні регулювальні та налагоджувальні роботи на обладнанні. У зв'язку з цим слід застосовувати блокування та сигнальні пристрої, що допомагають уникнути небезпечних ситуацій та забезпечують безпеку працівників.

Одним з напрямів комплексної автоматизації технологічних процесів є використання промислових роботів, які є перепрограмованими автоматичними



машинами. Вони використовуються у виробничих процесах для виконання рухових функцій, зокрема переміщення предметів виробництва та технологічного оснащення. Роботи в цьому випадку можуть виконувати широкий спектр завдань, від складних монтажних операцій до рутинних операцій з переміщенням важких або небезпечних предметів. Використання промислових роботів сприяє підвищенню продуктивності, якості та безпеки виробничих процесів.

*Безпека виробництва* є важливим аспектом у будь-якій галузі промисловості. Вимоги до безпеки виробничого обладнання встановлені у ГОСТ 122003-91 «Обладнання виробниче. Загальні вимоги безпеки» [74]. Цей стандарт визначає необхідні норми та правила, що стосуються проектування, виготовлення, випробування та експлуатації обладнання з метою забезпечення безпеки працівників та недопущення аварійних ситуацій на виробництві. Дотримання цих вимог сприяє зниженню ризику травматизму та забезпечує безпеку виробничих процесів.

Загальні вимоги до безпеки включають [75]:

- забезпечення безпеки та здоров'я працюючих, що включає вибір матеріалів конструкцій, застосування засобів захисту, заземлення обладнання, розробку пристроїв для транспортування тощо;

- забезпечення надійності в експлуатації шляхом вибору розмірів елементів з урахуванням запасу міцності, використання надійних кріпильних виробів (болтів, заклепок, зварювання тощо);

- забезпечення зручності в експлуатації шляхом виконання вимог ергономіки.

Виробниче обладнання повинно бути безпечним під час монтажу, експлуатації, ремонту, а також при зберіганні та транспортуванні, як окремо, так і у складі комплексів та технологічних схем.

Забезпечення безпеки виробничого обладнання включає в себе [76]:

- правильний вибір принципів дії та кінематичних схем конструктивних рішень;

- належне налаштування параметрів робочих процесів;
- використання засобів механізації та автоматизації;
- застосування спеціальних захисних засобів;
- дотримання ергономічних вимог;
- включення специфічних вимог безпеки до технічної документації та інше.

Засоби захисту, що є частинами обладнання, повинні постійно виконувати свої захисні функції та спрацьовувати у разі проникнення людини в небезпечну зону. У разі небезпечного чи шкідливого впливу засоби захисту мають вимикати устаткування. Якщо засоби захисту вимкнені, несправні або зняті, устаткування має автоматично вимикатися, і можливість його включення повинна бути відновлена лише після відновлення засобів захисту. Засоби захисту повинні бути легкодоступними для контролю та обслуговування, а також можуть здійснювати самоконтроль [77].

*Електробезпека* – це система організаційних та технічних заходів та засобів, спрямованих на захист людини від небезпечного та шкідливого впливу електричного струму, електричної дуги, електромагнітного поля та статичної електрики (ГОСТ 12 1.009-76) [78].

Хоча відсоток травмування, спричиненого електричним струмом, є невеликим (близько 1% від загальної кількості травм), результат ураження може бути надзвичайно небезпечним. Загалом, від 20% до 40% смертельних нещасних випадків припадає на електро-травматизм, причому більшість смертей від електричного струму стаються в мережах з напругою до 1000 Вольт.

Небезпека ураження людини електричним струмом зазвичай виникає раптово, коли людина вже перебуває під напругою. Результат електро-ураження залежить не лише від рівня напруги, яка додається до тіла людини, але і від інших факторів. Ці фактори включають безпосередній вплив на електричні характеристики ізоляції електроустановок, опірність організму

людини до дії електричного струму, стан довкілля, конструкцію електроустановок, характер дотику тощо.

Правила влаштування електроустановок та ГОСТ 12.1.0.19-79 «Електробезпека. Загальні вимоги» [79] класифікують виробничі приміщення наступним чином:

1. Приміщення з підвищеною небезпекою характеризуються наявністю однієї з умов: висока вологість повітря (відносна вологість перевищує 75%), наявність струмопровідного пилу, підвищена температура, можливість одночасного дотику до металевих корпусів електроустановок та заземлених частин будівель, механізмів.

2. Особливо небезпечні приміщення характеризуються особливою вологістю, наявністю хімічно активного середовища, одночасною наявністю двох або більше умов за пунктом 1.

3. Приміщення без підвищеної небезпеки відрізняються відсутністю умов згідно з пунктами 1 та 2.

4. Території розміщення зовнішніх електроустановок, що розглядаються як особливо небезпечні приміщення, тому що вони характеризуються наявністю умов, які створюють особливу небезпеку (див. пункт 2).

#### **Висновки до розділу 4**

Державні санітарні норми правила, гігієнічні нормативи – це обов’язкові для виконання нормативні документи, що визначають критерії безпеки та (або) нешкідливості для людини факторів навколишнього середовища та вимоги щодо забезпечення оптимальних або допустимих умов життєдіяльності людини.

Гігієна праці – це галузь профілактичної медицини, яка вивчає вплив трудової діяльності та умов праці на здоров’я людини. Метою гігієни праці є розробка комплексу заходів, спрямованих на створення здорових та безпечних умов праці, а також підвищення продуктивності праці.

Фізична робота розділяється на статичну та динамічну. Статична робота включає процес підтримки м'язів без зміни довжини м'язових волокон, коли тіло або його частини не переміщуються в просторі. Динамічна робота включає процес скорочення м'язів, що супроводжується зміною довжини м'язових волокон та переміщенням тіла або його частин, а також предметів праці у просторі.

Розумова праця включає в себе діяльність, пов'язану з обробкою інформації, яка потребує напруги сенсорного апарату, пам'яті, уваги, активізації процесів мислення та емоційної сфери.

Для оцінки умов праці здійснюють атестації робочих місць. Мета атестації полягає в регулюванні відносин між власником (або уповноваженим ним органом) та працівниками щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці, надання пільгового пенсійного забезпечення, пільг та компенсацій за роботу в умовах, що не сприяють здоров'ю.

Виробнича санітарія - комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці. Вона включає в себе вимоги до розміщення підприємств, будівель, умов праці та організації виробничого процесу. Основна мета – запобігання впливу шкідливих виробничих факторів на здоров'я працівників та створення комфортних умов праці.

Техніка безпеки – це система заходів, які спрямовані на захист працівників від небезпечних умов праці. Ці заходи можуть бути організаційними (наприклад, навчання персоналу правилам безпеки) і технічними (використання спеціального обладнання для зменшення ризиків).

Безпека виробництва є важливим аспектом у будь-якій галузі промисловості. Вимоги до безпеки виробничого обладнання встановлені у ГОСТ 122003-91 «Обладнання виробниче. Загальні вимоги безпеки». Цей стандарт визначає необхідні норми та правила, що стосуються проектування, виготовлення, випробування та експлуатації обладнання з метою забезпечення безпеки працівників та недопущення аварійних ситуацій на виробництві.

Електробезпека – це система організаційних та технічних заходів та засобів, спрямованих на захист людини від небезпечного та шкідливого впливу електричного струму, електричної дуги, електромагнітного поля та статичної електрики.

Вимоги безпеки до електроустановок виробничих приміщень визначені відповідно до ГОСТ 12.1.0.19-79. Приміщення класифікуються за рівнем небезпеки на три категорії: з підвищеною небезпекою, особливо небезпечні та без підвищеної небезпеки. Для забезпечення безпеки необхідно дотримуватися вимог щодо відстаней, заземлення, вибору матеріалів та використання захисних засобів.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження формування системи мотивації праці працівників підприємств дали можливість визначити, що проблема вдосконалення організації праці на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства з метою підвищення продуктивності праці є актуальною та потребує належного вирішення з урахуванням особливостей вітчизняного ринку праці та на основі запровадження найкращого світового досвіду у сфері мотивації праці та стимулювання персоналу.

1. Розглянуто систему мотивації праці в організації та принципи її побудови. Мотивація до праці є основною рушійною силою, здатною стимулювати трудову активність персоналу і значно підвищувати імовірність досягнення мети. Мотивування працівників – це ключ до успіху підприємства. Це також ступінь лояльності (відданості), зусиль, енергії людських ресурсів на підприємстві. Мотивація праці є важливою як для працівників, так і для підприємства загалом. З точки зору персоналу мотивація дає змогу досягти особистісних цілей, задовольнити власні потреби. З ракурсу підприємства мотивація дає змогу, утримати компетентних і цінних працівників, впоратися з різними загрозами, викликами, досягати поставлених цілей.

Система мотивації працівників є необхідною складовою діяльності підприємства, яка реалізує цілі та завдання розвитку, здійснює основні та додаткові бізнес-процеси, вдосконалює їх для підвищення конкурентоспроможності підприємства, створює сприятливий моральний та психологічний клімат, формує надійну ділову репутацію тощо. тощо. Під системою мотивації розуміємо множинну сукупність заходів, спрямованих на стимулювання працівників підприємства до вискоєфективної праці. Основними елементами мотиваційної системи є потреби, вигоди, стимули і спонукальні мотиви, які взаємодіють між собою, спрямовуючи поведінку працівників на досягнення особистісних цілей і завдань підприємства. Крім того, для побудови ефективною системи мотивації важливо дотримуватися

певних принципів: системності, регламентованості, об'єктивної творчості, орієнтації на результат, простоти й зрозумілості, відкритості й об'єктивності. Для того, щоб системи мотивації були ефективними та відповідали сучасним вимогам, їх необхідно регулярно аналізувати та оцінювати. Ефективність мотиваційної системи досягається завдяки комплексному підходу до її побудови, який передбачає глибоке і всебічне вивчення продуктивності праці персоналу, його складу і структури, плинності кадрів і мотиваційної структури їхньої поведінки.

2. Здійснено аналіз систем мотивації праці закордонних країн та подано рекомендації щодо застосування окремих її елементів на вітчизняних підприємствах. Обґрунтовано, що з посилення мотиваційного на персонал у розвинених зарубіжних країнах застосовують поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Систематизовано та узагальнено основні чинники та особливості закордонних систем мотивації персоналу. Аргументовано доцільність впровадження у систему управління персоналом вітчизняних підприємств нових комбінованих підходів для вирішення проблеми мотивації працівників та підвищення ефективності їх роботи. Серед досліджуваних восьми моделей мотивації праці, можуть найбільш швидко адаптуватися до економічної ситуації в Україні моделі, сформовані в США, Франції та Великобританії. Більше того, навіть ці моделі та їх компоненти визначаються нами як моделі середньої адаптивності. Водночас слід зазначити, що певні елементи інших моделей можуть бути впроваджені в певні види економічної діяльності, забезпечуючи мотивацію певних категорій персоналу.

4. Розглянуто методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства. Узагальнюючи методичні підходи, сформовані сучасною теорією і практикою, пропонуємо показники оцінювання системи мотивації персоналу розділити на групи: показники соціально-психологічного клімату, показники соціально-економічної та інноваційної діяльності, показники освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу, показники

руху персоналу, показники організації умов праці та економічні показники праці.

5. Здійснено аналіз діючої системи управління персоналом бару «Мамонт». Як видно з таблиці 2.1, чиста виручка від реалізації продукції та послуг бару «Мамонт» у динаміці збільшилася на 6388 тис. грн або на 93,2%, що обумовлено розширенням асортименту. Водночас сталося збільшення собівартості реалізації на 6189 тис. грн чи 106,6%. Чистий прибуток підприємства зріс у 2023 р. порівняно з рівнем 2022 р. на 16,3%. Річний фонд оплати праці персоналу у 2022 р. становив 1006,7 тис. грн та зріс у 2023 р. на 1244,5 тис. грн, чи 26,3% за рахунок збільшення чисельності працівників. Середньооблікова чисельність персоналу за той самий період збільшилася на 4 особи або на 9,8%. Середньомісячна заробітна плата одного співробітника бару «Мамонт» у динаміці збільшилася на 11,3%, оскільки відбулася індексація заробітної плати. Продуктивність праці за цей період зросла на 76,1%, що зумовлено збільшенням організаційно-технічного рівня. Можна зробити висновок, що у 2023 р. відбулося збільшення розмірів підприємства порівняно з рівнем 2022 р. У 2023 році середньообліковий склад співробітників збільшився на 9,76%. У 2023 році кількість фахівців зросла на 11,76%, не змінилася кількість керівників та робітників. Коефіцієнт плинності за 2019–2023 рр. зменшився з 7,2% до 6,5%, що загалом відображає цілком стабільну кадрову ситуацію бару «Мамонт».

Варто зазначити, що у барі «Мамонт» є деякі проблеми у сфері мотивації та стимулювання персоналу: заробітна плата не зовсім відповідає очікуванням працівника; керівництво мало приділяє уваги заходам нематеріального стимулювання; сприятливий психологічний клімат у колективі підтримується не належним чином. Водночас у барі «Мамонт» розроблено та реалізується певна кількість навчальних програм як управлінського, так і специфічного для готельно-ресторанного бізнесу характеру. Нова програма навчання та підготовки персоналу торкається всіх рівнів співробітників. Основний принцип бару «Мамонт» щодо оплати праці - платити за досягнення результату, а не за



процес діяльності. Головне завдання – це залучення та збереження кваліфікованих кадрів. Середньомісячна заробітна плата співробітників бару «Мамонт» (з урахуванням усіх виплат, які здійснені у звітному році) зросла порівняно з рівнем 2022 року на 11,4% і за 2023 рік склала 27655 грн. З 2023 року включно у закладі почав зв'язуватися розмір додаткової винагороди з обсягами продажу послуг бару. Також як доповнення до оплати праці та преміювання підприємство пропонує співробітникам соціальний пакет, що включає такі гарантії та компенсації. Керівництво бару «Мамонт» приділяє увагу публічному визнанню заслуг співробітників. У закладі діє система заохочення працівників та трудових колективів за досягнення найвищих показників виробничої діяльності. У барі «Мамонт» періодично переглядаються посадові інструкції. Вони існують для того, щоб кожен співробітник знав свої права та виконував свої обов'язки. Також бар «Мамонт» обіцяє персоналу такі перспективи: навчання за інноваційними та сучасними технологіями; кар'єрне зростання; професійний розвиток; професійний, відповідальний колектив; стабільну заробітну плату; індивідуальні премії за результатами роботи; підвищення рівня професіоналізму; зростання оплати праці.

б. Оцінено рівень мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. У барі «Мамонт» проводиться оцінка умов праці співробітників. Вона проводиться в ході виробничого контролю та атестації робочих місць за умовами праці на підставі інструментальних вимірювань ряду параметрів. У разі виявлення відхилень від нормативних значень реалізуються заходи щодо покращення та оздоровлення умов праці. Випадків професійних захворювань у закладі не зареєстровано. Для оцінки якості трудового життя співробітників бару «Мамонт» було використано методику О. Ястремської. Ця методика дає змогу визначити: провідні мотиви (чи потреби) працівників, виявити ступінь виразності потреби кожного працівника у досягненні успіху. Працівникам закладу було запропоновано опитування шляхом анкетування. Анкета була розроблена для виявлення та визначення ступеню задоволення факторами, які

впливають на якість трудового життя. В опитуванні взяли участь 37 осіб (86,3% від загальної чисельності персоналу бару). На основі проведеного тесту щодо впливу потреб на співробітників бару було зроблено такі висновки: менше половини співробітників бару відчують потреби у досягненні, більшість співробітників не прагне розвитку, просування кар'єрними сходами, лідерства, більше половини працівників задоволені поточною посадою або вони просто не вірять у перспективу свого розвитку в професії; майже весь персонал закладу відчуває потребу у визнанні; потреба влади виявляє лише близько 20-25% співробітників, що є досить суттєвим показником. Другий етап дослідження – докладне вивчення потреби досягнення. На основі проведеного тестування було зроблено такі висновки: у високій мірі потреба до досягнень виражена в 5 співробітників бару (13,4% від загальної кількості опитаних); у середній мірі потреба до досягнень виражена у 14 співробітників закладу (37,8% від загальної кількості опитаних) – вони прагнуть досягнень, відповідальності та лідерства; низький ступінь потреби до досягнень виражений у 18 співробітників (48,8% від загальної кількості опитаних) – практично у половини співробітників немає потреби до досягнень. Оцінка результатів анкетування співробітників бару «Мамонт» щодо якості трудового життя в організації: більшість співробітників (25 осіб або 67% з числа опитаних) задоволені відносинами в колективі в середньому; 5 співробітників задоволені ставленням у колективі високою мірою, а решта відчують низьку задоволеність; більше половини співробітників (52,5% з числа опитаних) незадоволені рівнем своєї заробітної плати; більшість співробітників задоволені своїм робочим місцем; більшість (29 осіб або 79,3% з числа опитаних) відзначили низький ступінь задоволеності керівництвом закладу; більша частина співробітників (32 особи або 87,5% з числа опитаних) незадоволена своєю службовою кар'єрою.

7. Надано пропозиції щодо вдосконалення елементів системи стимулювання та мотивації персоналу. Система мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням інноваційних підходів у кадровому менеджменті. Усі види нематеріального стимулювання та мотивації існують розрізнено та не

узгоджено. Немає єдиної системи нематеріального стимулювання. Тому в основі проєкту заходів щодо підвищення мотивації працівників лежить створення єдиної системи нематеріального стимулювання. Основні складові створення системи: управлінська підготовка керівників підприємства; перепідготовка управлінського персоналу підприємства; створення програми соціальної політики підприємства; організація заходів. Важлива умова успішності використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу – відкритість та довіра між керівниками та підлеглими. Виходячи з цього, необхідно створити умови у трудовій діяльності працівників.

Запропоновано основні напрями удосконалення мотивації персоналу: підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування та розвиток організаційної культури. Управлінський персонал у розвиток системи управління конфліктами повинен тримати орієнтир на уникнення деструктивних конфліктів, адже деструктивний конфлікт призводить до негативних наслідків. Інший напрямок покращення мотивації у барі «Мамонт» - удосконалення організації праці. Підвищення мотивації праці – умови праці, у яких працює співробітник, тому перше завдання керівництва – усунення фізичного та морального дискомфорту співробітників.

У барі «Мамонт» рекомендується провести такі заходи щодо стимулювання праці: додаткове навчання та курси щодо підвищення кваліфікації; самоосвіта; проведення атестації комісією чи керівником підприємства вигляді конкурсів; присвоєння відповідного розряду за результатами атестації, підвищення кваліфікації; призначення працівника на відповідну посаду з урахуванням його професійних та особистих якостей; підвищення заробітної плати відповідно до посади працівника; надання працівникам соціальних гарантій.

Другим напрямом мотивації трудового процесу є створення затишної відпочинкової кімнати. Важливо врахувати інтер'єр та оздоблення приміщення. Проведення святкувань є щорічними масовими заходами. Свята – важлива

частина діяльності будь-якої організації. Святкові заходи та корпоративні свята спонукають людей бути більш лояльними до своєї компанії та дають багато позитивних емоцій.

8. Розроблено заходи щодо стимулювання персоналу за методом соціоніки та оцінка їх ефективності. Щоб досягти найвищих результатів своєї трудової діяльності, керівництву бару «Мамонт» необхідно мати більш досконалу систему стимулювання персоналу. З метою підвищення зацікавленості персоналу закладу до трудової діяльності рекомендується щорічно проводити огляд-конкурс професійної майстерності серед колективу.

При розгляді засобів нематеріального стимулювання, що застосовуються у барі «Мамонт», раніше було зазначено, що вони переважно представлені добровільним медичним страхуванням, частковою оплатою путівок у санаторії, дитячі табори. Як соціальні прийоми вдосконалення нематеріального стимулювання праці в барі «Мамонт» можна запропонувати також: подарунки на день народження; похвала та підтримка з боку керівника; похвала та підтримка з боку колективу; престижність праці; подарунки до свят, ювілеїв. Розроблені заходи націлені на підтримку «здорового» корпоративного клімату в колективі, зниження плинності персоналу, формування згуртованості й лояльності колективу та налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими. Впровадження цих заходів передбачає нормативно-правовий та документальний супровід.

Ефект від управління може знаходити своє відображення в таких аспектах:

- збільшення продажу послуг бару як наслідок зростання продуктивності та ефективності праці та підвищення її якості;
- задоволеність працею (мотиваційний ефект), якщо робота з персоналом будувалася на обліку соціальних моментів у трудових відносинах;
- підвищення продуктивності праці;
- зменшення збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу;

- економія коштів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно підготовлених працівників;
- підвищення кваліфікації працівників;
- збільшення обсягу виробленої продукції або виручки від продукції кращої якості.

Ефективність запропонованих заходів позначиться на досягненні наступних результатів: відсутність звільнення молодих спеціалістів у період випробувального терміну; залучення молодих спеціалістів до корпоративної культури, згуртованість колективу; адаптація молодих спеціалістів у освоєнні трудової діяльності; систематичне виконання завдань; зростання кваліфікації персоналу; підвищення рівня дисципліни; задоволеність умовами праці, соціальними гарантіями та колективом; зростання мотивації молодих фахівців до успіхів у трудовій діяльності.

Соціальна ефективність розроблених пропозицій спричинить такі позитивні зміни: забезпечення персоналу сприятливими умовами праці; забезпечення персоналу гідною заробітною платою; забезпечення персоналу необхідних соціальних послуг; можливість приймати рішення; можливість визначати методику виконання завдань, графік та інтенсивність роботи тощо; сприятливий соціально-психологічний клімат. Позитивні соціальні наслідки вищеписаних методів удосконалення мотивації та стимулювання співробітників можуть формуватися і поза організації. До них належить: формування сприятливого іміджу організації; створення нових робочих місць; забезпечення стабільної зайнятості у регіоні.

На основі сказаного вище, можемо констатувати наступне. В умовах нестійкої економічної ситуації в країні підприємствам слід навчитися бути мобільними, швидко адаптуватися до нестабільності, дбати про збереження цінних працівників, зростання чи збереження існуючого рівня продуктивності праці, зниження тривожності персоналу. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану повинно бути спрямоване на зміну взаємодії в колективі, розвиток лідерства та комунікацій, забезпечення

психологічної підтримки працівників. Керівництво повинно дбати на постійній основі про вдосконалення та розширення компетентності працівників, що дасть змогу підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, створить підґрунтя для майбутнього розвитку та процвітання бару «Мамонт».

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Nurkevych K., Bilousova A., Borodavka V. The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. *Економіка і регіон*. 2021. № 2(82). С. 71-82. DOI: 10.26906/EiR.2021.2(81).2290.
2. Черниш І. В., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242).
3. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 311-318. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2401/1/Popyk.pdf>
4. Крайнюк Л.М. Полчанінова І.Л., Шишлакова О.В. Особливості мотивації праці на рестораних підприємствах м. Харкова. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 68-73. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15178206601434.pdf>
5. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навч. посіб. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 256 с.
6. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*, (2 (72), С. 93–102. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72)
7. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Кузь Т. І. Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). С. 139-147. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).139-147](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).139-147).

8. Островська Г. Й. Інтелект як субстанційна основа інтелектуального потенціалу. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(64), 2021. С. 183–192. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-183-192](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-183-192).

9. Островська Г., Малюта Л., Кузь Т. Трансформування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства: компетентнісний підхід. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 178–191. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>

10. Островська Г. Й., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 6 (39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 220-230. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230).

11. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми // *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 322-326.

12. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика*: зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. 538 с. С. 112-116.

13. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Підготовка персоналу підприємств індустрії гостинності в умовах нового освітнього та професійного контенту: проблеми та перспективи. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (17 травня 2023 року)*. Тернопіль. ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі». 2023. С. 10-11.

14. Малюта Л.Я, Островська Г.Й., Тетяна Кузь Т.І. Трансформування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу промислового підприємства: компетентнісний підхід. *Соціально-економічні проблеми і*



*держава.* 2019. Вип 2(21). С. 178-191. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>

15. Малюта Л., Островська Г.Й. Кузь Т. Особливості національно-культурних традицій гостинності. Матеріали І Всеукр. наук.-прак. конф. (3 травня 2020 р.). Збірник тез доповідей. Тернопіль, 2020. С. 43-45.

16. Кузь Т., Малюта Л., Островська Г., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. Галицький економічний вісник. 2021. Том 71. № 4. С. 85-91. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.04.085](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085)

17. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 3 (64). С. 174-184. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32489>

18. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. с англ.: КМ «Букс», 2020. 240 с.

19. Жибак М.М. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. Агросвіт. 2017. № 5. С. 10-14.

20. Робінс С.П. Основи менеджменту / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А. Олійник. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.

21. Виноградова О.В., Пілігрим К.І. Мотиваційна складова розвитку туристичної галузі в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. № 4. С. 55-60.

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

23. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 1. С. 218-234.

24. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць.* 2017. Вип. 2. С. 201-211.

25. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3, 166-172. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf)
26. Гаврилова О.В., Осійчук В.В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
27. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.100](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836>.
28. Подольська О.В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62-67.
29. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 23. С. 99-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.099>.
30. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>
31. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11>
32. Нуркевич К.В. Особливості мотивації персоналу туристичного підприємства: довідник. Полтава, 2021. С. 200-201.
33. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
34. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.

35. Островська Г.Й. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 9(42). С. 83-90. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42)).

36. Островська Г.Й., Гузар У.Є. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 9(42). С. 83-90. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42)).

37. Рибалко О., Етибарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки.* № 1 (12), 2019. С.44-48.

38. Островська Г.Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management.* 2022. №7 (23). 2022. С. 156-167. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>.

39. Єлець О.П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство.* 2021. Вип. 9. С. 418-422.

40. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство.* Випуск № 10, 2017. С. 166-171.

41. 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.

42. Кравченко В.О. Кошелупов І.Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса: ОДЕУ, 2018. 455 с.

43. Ostrovska H.Y., Strutynska I.V., Sherstiuk R.P. Pietukhova O.M., Yasinetska I.A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu,* 2023, № 3. С. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>.

44. Островська Г.Й. Знання як джерело інтелектуалізації підприємства. «Review of transport economics and management». 2023. Вип. 9(25). С. 105–118.

Doi: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288932>

45. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 2, 2018. С. 67-71.

46. 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

47. Островська Г.Й., Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 6 (39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 220–230. Doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230).

48. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

49. Ostrovska H. Training of key personnel competences in the digital economy. Digital macro trends and technologies of the XXI century: monograph. Part II. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023, 268 p. С. 257–267.

50. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.

51. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print>

52. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> 6. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. ligazakon. 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/212674\\_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn](https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn)

53. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

54. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80>

55. Про індексацію грошових доходів населення: Закон України від 03 липня 1991 року № 1283-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-12/para66>

56. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року № 695 / Кабінет міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF>

57. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення : 11.04.2021). 7. Про туризм: Закон України станом на 15 січня 2015 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. Київ : Парлам. вид-во, 2015. 96 с.

58. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

59. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копустяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.

60. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.

61. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): моногр. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.

62. Василик А.В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 226-235.

63. Цивільний Кодекс України. Ч. 4. Стаття 140. Товариство з обмеженою відповідальністю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

64. Дружня ресторація «Мамонт». Оф. сторінка. URL: <https://www.facebook.com-/RestaurantMamont>

65. Фінансова звітність бару «Мамонт».

66. Якість трудового життя: оцінювання та підвищення: монографія / Ястремська О.М, Стаматін О.В, Ястремська О.О. Х.: ВД «Інжек».2015. 224 с.

67. Кабінет Міністрів України Постанова від 13 червня 1995 р. N 420. Київ. Про затвердження Положення про гігієнічну регламентацію та державну реєстрацію небезпечних факторів і Порядку оплати робіт із проведення гігієнічної регламентації та державної реєстрації небезпечних факторів. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/KP950420?ed=1998\\_05\\_07](https://ips.ligazakon.net/document/view/KP950420?ed=1998_05_07)

68. Гігієна праці в деталях: вимоги виробничої санітарії до робочого місця. URL: <https://pd.dsp.gov.ua/news/hihiiena-pratsi-v-detaliakh-vymohy-vyrobnychoi-sanitarii-do-robochoho-mistsia/>

69. ГОСТ 12.0.003-74 «Небезпечні та шкідливі виробничі фактори». URL: <http://vn.dsp.gov.ua/novini-upravlinnya/klasifikatsiya-nebezpechnih/>

70. ДНАОП 0.5-8.04-92 «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» (постанова Кабінету Міністрів України №442 від 1.08.92). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF#Text>

71. Цопа В.А. Модель, структура та заходи Рамкової стратегії ЄС з ОЗіБП. Охорона праці, 2022. № 7(321), С. 10-13. URL: <https://ohoronapraci.-kiev.ua/-cabinet/jornal/view?id=1518>

72. ГОСТ 12.3.002-75 «Процеси виробничі. Загальні вимоги безпеки». URL: <http://vn.dsp.gov.ua/novini-upravlinnya/klasifikatsiya-nebezpechnih/>

73. ГОСТ 122 049 80 «Обладнання виробниче. Загальні ергономічні вимоги». URL: <http://vn.dsp.gov.ua/novini-upravlinnya/klasifikatsiya-nebezpechnih/>

74. ГОСТ 122003-91 «Обладнання виробниче. Загальні вимоги безпеки». URL: <http://vn.dsp.gov.ua/novini-upravlinnya/klasifikatsiya-nebezpechnih/>

75. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.

76. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. Отримано з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.

77. Запорожець О., Михайлюк В., Халмурадов Б. та ін. Цивільний захист: підруч. К.: Центр учбової літератури. 2021. 264 с.

78. ГОСТ 12.1.009-76 ССБТ. «Електробезпека. Терміни та визначення»: <http://vn.dsp.gov.ua/novini-upravlinnya/klasifikatsiya-nebezpechnih/>

79. ГОСТ 12.1.0.19-79 «Електробезпека. Загальні вимоги». «Електробезпека. Терміни та визначення»: <http://vn.dsp.gov.ua/novini-upravlinnya/klasifikatsiya-nebezpechnih/>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Вивчення провідних потреб

Заповнивши тест, наведений нижче, ви зможете визначити, які потреби визначають вашу поведінку в першу чергу і, отже, які мотиви є провідними.

Якщо ви можете відповісти «так» на поставлене запитання, поставте галочку у відповідній клітині.

#### Питання тесту

Запитання	✓
Чи подобається вам такі ситуації, в яких ви особисто повинні знаходити вирішення проблем, що виникають?	
Чи надаєте ви перевагу завданням середньої складності, що передбачають помірний, зважений ризик?	
Чи потребуєте ви зворотного зв'язку?	
Чи витрачаєте ви час на обмірковування того, як покращити свою роботу, як виконати важливе завдання, як досягти успіху в тих чи інших ситуаціях?	
Чи віддаєте ви перевагу такій роботі або таким ситуаціям, що дають можливість соціальних взаємодій, контактів з іншими людьми?	
Чи часто ви звертаєте увагу на ті взаємини, які складаються у вас із оточуючими?	
Чи вважаєте ви, що почуття інших людей є дуже важливими?	
Чи намагаєтесь ви покращити відносини з людьми, коли виникають суперечливі ситуації?	
Чи намагаєтесь ви впливати на людей і контролювати їх?	
Чи намагаєтесь ви зайняти позицію лідера у групі?	
Чи ви отримуєте задоволення, коли переконуєте інших людей у чомусь?	
Чи вважають оточуючі вас наполегливою, енергійною і вимогливою людиною?	

Відповіді «так» на питання 1-4 показують, якою мірою у вас виражена потреба в досягненні.

Відповіді «так» на запитання 5-8 показують, якою мірою у вас проявляється потреба у визнанні.

Відповіді «так» на запитання 9-12 показують, якою мірою у вас проявляється потреба у владі.



**Додаток Б****Вивчення потреби у досягненні**

Методика є тестом-опитувачем, що містить 23 положення (затвердження), з якими опитаний погоджується або не погоджується. Тест спрямовано виявлення ступеня вираження потреби у досягненні успіху у будь-якій діяльності, програмованості людини на успіх.

**Проведення дослідження**

*Інструкції.* Зараз вам прочитають низку додатків. Якщо ви з ними згодні, то поруч із номером положення напишіть на своєму листку «Так», якщо не згодні напишіть «Ні».

Зачитування положення.

1. Думаю, що успіх у житті залежить швидше від випадку, ніж від розрахунку.
2. Якщо я втрачу улюбленого заняття, життя для мене втратить сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливим є його виконання, а не його закінчений результат.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин із близькими.
5. На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими.
6. У житті я мав більше успіхів, ніж невдач.
7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.
8. Навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалити деякі її елементи.
9. Поглинений думками про успіх, я можу забути про запобіжні заходи.
10. Мої близькі вважають мене лінивою людиною.
11. Думаю, що в моїх невдачах винні скоріше обставини, ніж я сам.
12. Мої батьки надто суворо контролюють мене.

13. Терпіння в мені більше, ніж здібностей.
14. Лінощі, а не сумніви в успіху змушують мене занадто часто відмовлятися від своїх намірів.
15. Думаю, я впевнена в собі людина.
16. Заради успіху я можу ризикнути навіть якщо шанси не на мою користь.
17. Я не старанна людина.
18. Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.
19. Якби я був журналістом, я писав би швидше про оригінальні винаходи людей, ніж про події.
20. Мої близькі зазвичай не поділяють мої плани.
21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх ровесників.
22. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.
23. Я міг би досягти більшого, звільнившись від поточних справ.

*Обробка та інтерпретація результатів*

За кожну відповідь ставиться 1 бал: за відповіді «Так» на запитання 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21, 23; за відповіді «Ні» на запитання 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20.

Потреба досягнення (ПД) дорівнює сумі балів «Так» + «Ні», отримали 1 бал. Таким чином, оцінна шкала – від 0 до 23 балів. Чим більше балів у сумі набирає опитуваний, тим більше у нього виражена потреба у досягненнях.

**Анкета «Оцінка якості трудового життя»**

Пропонуємо визначити ступінь вашої задоволеності (високий, середній, низький) щодо наступних факторів праці:

1. Наскільки ви задоволені стосунками у трудовому колективі?
2. Наскільки ви задоволені розміром оплати вашої праці?
3. Визначте ступінь задоволеності вашим робочим місцем?
4. Наскільки ви задоволені керівництвом вашого відділення?
5. Наскільки ви задоволені службовою кар'єрою?