

**Київський національний торговельно-економічний університет  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Кафедра менеджменту та адміністрування**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування мотиваційної системи управління персоналом на підприємстві»**

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю  
**«РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»**, м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти  
II курсу, групи ПУА-21 з(м),  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»  
заочної форми навчання

Клуб  
Ірини  
Юрїївни

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Махначова  
Наталя  
Михайлівна

Гарант освітньої програми  
к.н.держ.упр., доцент

Ніколіна  
Ірина  
Іванівна

Вінниця 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» .....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».....	16
2.2. Діагностика мотиваційної системи управління персоналом ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» .....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» .....	37
3.1. Пропозиції мотивування персоналу через призму розвитку та кар'єрного зростання в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» .....	37
3.2. Напрями удосконалення матеріальної мотиваційної системи в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Мотивація праці на сьогоднішній день є однією з найактуальніших проблем підприємств. Здійснення ефективної діяльності підприємства напряму залежить від мотивації його персоналу. Отже, мотивація є досить вагомим важелем ефективного функціонування підприємства та його розвитку і їй потрібно приділяти достатню увагу.

Розгляд даної проблеми дозволить покращити якість роботи працівників, а також проаналізувати, які ж можуть бути внутрішні чинники самоорганізації до праці у персоналу і від чого вони залежать.

Різні зарубіжні науковці та вчені досліджували питання заохочення та спонукання людей до ефективної праці: Ф. Герцберг, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Д. Карнегі та Е. Шейн. Саме їх теорії зараз широко використовуються у всьому світі. В Україні проблемі сучасної мотивації працівників присвячені теоретичні та прикладні праці таких відомих вчених як: А. Балдинюк, В. Васюта, Н. Гочаренко, Г. Завіновська, В. Козак, Ю. Майстренко, Є. Палійчук, О. Пошивалова, С. Трапцін, А. Чикуркова, та ін.

*Гіпотезою дослідження* є припущення, що запропоновані удосконалення системи мотивації працівників в подальшому підвищать ефективність діяльності підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретико-практичних основ системи мотивації задля підвищення ефективності та рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

*Завдання дослідження* полягає в наступному:

- розкрити сутність та значення поняття мотивації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»;
- узагальнити наукові підходи щодо структури мотиваційної системи;
- дослідити правила та вимоги до працівників підприємства;

- дослідити процес формування мотиваційної системи ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»;
- запропонувати методи вдосконалення мотивації працівників для досліджуваного підприємства.

*Об'єктом дослідження* формування мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

*Предметом дослідження* є процес формування мотиваційної системи підприємстві ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

*Методи дослідження.* Задля досягнення мети основним з використаних методів є загальнонауковий діалектичний метод пізнання та аналізу. При виконанні досліджень, в залежності від певних цілей та задач, використано методи категоріального аналізу при дослідженні сутності понять «мотивація», «стимул», «потреба», табличного аналізу – для представлення розрахунків і результатів дослідження та економіко-статистичного аналізу.

*Наукова новизна* отриманих результатів полягає в запропонованні нових методів покращення стану мотиваційної системи працівників.

*Інформаційну базу* становлять фінансова звітність ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за останні 3 роки, статут підприємства, матеріали науково-проектних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів згідно з предметом дослідження.

*Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.* Основні положення дослідження обговорювалися в межах VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 23.04.2020) та на VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 22.10.2020). За результатами дослідження опубліковано 2 наукові статті.

Робота містить 50 сторінок тексту, 5 таблиць і 16 рисунків, 4 додатки. У випускній кваліфікаційній роботі використано 51 літературне джерело.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Тільки мала частка трудящих людей в організації працюють на «повну потужність», тобто повністю використовують в роботі свій професійний, інтелектуальний, і творчий потенціал.

Факт того, що всі люди схильні виконувати свою роботу по-різному, деякі працюють старанніше, тобто витрачають більше зусиль, є беззаперечним. Тому практично можлива ситуація, коли менш здібні співробітники випереджають в результатах своїх більш обдарованих колег. З цього твердження можна зробити висновок, що виробничі результати співробітників залежать не тільки їх здібностей, але і від мотивації праці. [47]

Мотивація являє собою складний процес спонукування людини до дії, керуючий поведінкою людини, що задає його спрямованість і орієнтований на досягнення певних цілей.

Мотивація як важливий важіль у керуванні персоналом і в підвищенні ефективності підприємства набуває важливе значення через непомірно жорстку конкуренцію, характерну для сьогоденного часу. Саме за допомогою мотивації, стає реальним повернути співробітників до виконання цілей, до яких прагне організація в своєму майбутньому. [12]

Мотивація означає розуміння факторів, які заохочують і мотивують співробітників для досягнення організаційних цілей і демонструють високі результати роботи на робочому місці.

Для того щоб в подальшому краще розуміти суть, необхідно розглянути термінологію з даного питання.

Сам термін «мотивація» бере свій початок від латинського слова *movere* - що дослівно означає рухати. Під мотивацією розуміють ту внутрішню силу волі людини, стимулюючу до вчинків, що направлена на

досягнення цілей, як в професійній, так і в повсякденній життєдіяльності. [24]

Мотивація – це те, що дає внутрішній імпульс, стимулює людину і надає діям спрямованість для досягнення бажаної мети. [15]

Мотивація – процес стимулювання себе та інших на діяльність, спрямований на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації. [26]

Для того щоб правильно розуміти, як працює мотивація необхідно звернути увагу на таку її важливу складову як потреби індивідуумів. Однією з головних рушійних сил людини є задоволення особистісних потреб.

Потреба – це наявність у людини фізіологічного або психологічного дефіциту, яка зумовлює задоволення цієї нужди і досягнення бажаного результату. [37]

Потреби за своїм характером поділяються на різні види. Найзначнішим є вид потреб по виникненню: елементарні потреби (в їжі, безпеці, сні) і громадські (в популярності, визнанні, успішності). Як і було згадано раніше, самої адекватною реакцією на нужду є бажання її угамування.

Природньо, все, що стосується психології людини, завжди є індивідуальним, що також стосується і людських потреб. Потреба людини виникає в ході життєдіяльності людини, виникає і знаходиться всередині будь-якої людини і у кожній людини проявляється по-різному. Кожна людина по-своєму реагує на появу потреб: одні намагаються задовольнити їх, інші приглушити, а деякі просто їх ігнорують. [37]

Потреби у людини виникають як усвідомлено, так і не усвідомлено. Але при цьому не всі потреби схильні до усвідомлення і, як наслідок, усунення. Іноді потреби повторюються, при цьому їх ступінь впливу на людину змінюється. В ході своєї трудової діяльності співробітники підприємства прагнуть до задоволення наявних у них потреб. Більшість співробітників вважають роботу одним із способів отримання грошей, за допомогою яких вони задовольняють наявні у них потреби, такі як оплата

життя, одягу, харчування та тому подібних. Робота, крім отримання грошей, впливає і на соціальний рівень людини в суспільстві, його розвиток і соціальний статус. Потреби людини схильні змінюватися, тому очікувати позитивного ефекту повторно від успішно спрацьованого методу не завжди правильно.

Для задоволення самих потреб людині потрібні мотиви, які спонукають її до певних дій.

Мотив являє собою причину, яка надихає людину на дії, спонукає його щось зробити. У літературі є безліч визначень цього поняття.

Терміни мотив і мотивація є гіпотетичні структури, які неможливо фізично побачити і виміряти. Але всім відомо, що вони присутні в нашому житті, впливають на думки, на поведінку, почуття і дії особистостей.

Мотив – відносно стабільна в часі, індивідуальна, і обумовлена ситуацією поведінка або довгострокова схильність до відносних цілей та оцінок. Так як мотиви абсолютно індивідуальні, з цієї причини люди в однакових ситуаціях можуть поводитися абсолютно по-різному. Але мотив сам по собі це лише схильність до певної поведінки. [16]

Мотив – це внутрішня причина індивідуума, що спонукає його до виконання будь-якого дії. В цілому мотиви людини визначають його особистість у соціальному житті, а також обумовлюють його реакцію і поведінку на події, що відбуваються ззовні. З цього можна зробити висновок, що мотив це внутрішня сила людини, і нею також складно управляти ззовні, як і іншими позитивними емоціями. Однак знищити її страхом і тиском набагато легше і швидше. [23]

Також у багатьох джерелах розглядається таке поняття як стимул, дуже близьке на перший погляд за змістом, але все, же має суттєві відмінності.

Стимул – дослівно з латинської мови перекладається як загострена палиця, якою в минулому поганяли тварин. Отже, стимули - це певні зовнішні фактори, що впливають на людину, скеровуючи результати його трудової діяльності. [47]

При цьому ефект від цих дій сприймається відповідно психічного стану людини і відповідає згідно його мотивам.

Перетворити мотиви в мотивацію можна з використанням певної привабливої мети. Мотивувати людей до досягнення мети це стимулювати їх до досягнення поставленої мети, наприклад, до ділової активності, або творчому підході, незважаючи на всі труднощі, що виникають на шляху.

Якщо порівнювати мотиви в повсякденному житті з мотивами у професійній діяльності, можна відмітити, що активність в обох випадках виявляється, якщо очікується користь від подальших дій. А значить, користь має мотивуючу силу. Тільки коли обидві сторони, (організація і співробітник) залучені в процес, набувають користь в досягненні спільної мети, відбувається мотивація.

Ефективність управління в першу чергу залежить від того, наскільки добре працює процес мотивування. Сутність мотиваційного процесу представлена на рисунку 1.1. [47]

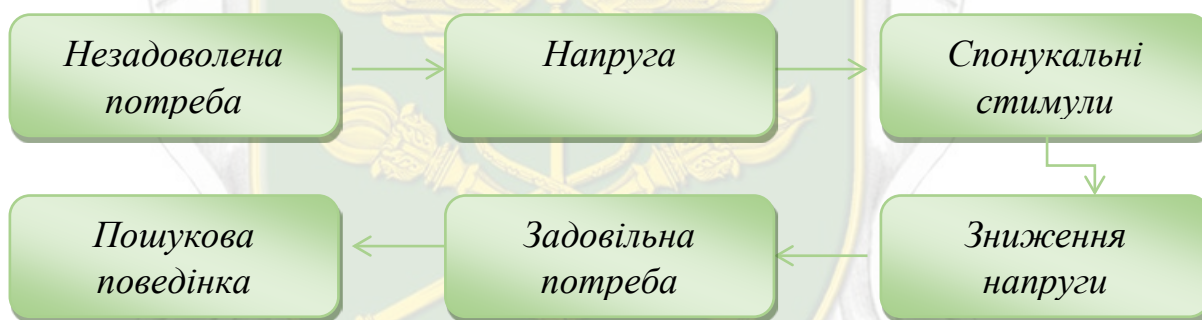


Рисунок 1.1. - Мотиваційний процес

Різні науковці та вчені досліджували питання заохочення та спонукання людей до ефективної праці. Їхні думки розділились. Частина науковців притримувалась, що ефективність праці напряму залежить від заробітної плати. Інші дослідники розуміли, що цього замало. Познайомившись з поглядами різних науковців, стало зрозуміло, що найбільш глибинно до розгадки цього питання підійшли психологи і



соціологи : Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Е. Шейн та Ф. Герцберг. Саме їх теорії зараз широко використовуються у всьому світі.

Е. Мейо першим прийшов до розуміння, що продуктивність праці можна підняти не лише матеріальною винагородою чи умовами праці, а опираючись на соціально-психологічні чинники, такі як атмосфера в колективі чи соціальний статус співробітника. [3]

Найбільш відомою теорією мотивації є «Піраміда Маслоу» (рисунок 1.1). Мабуть, немає ні одного керівника, який би про неї не знав. Змістом даної теорії є те, що у всіх людей є головні потреби, які залежні між собою у певній послідовності. Якщо не задоволена найперша потреба, а саме фізіологічна, то в такому разі ви не зможете мотивувати працівника лише престижем вашого підприємства, насамперед йому потрібна достатня фінансова винагорода. Потреби реалізуються у висхідному порядку – від нижчих рівнів до вищих. Але є виключення, коли різні рівні можуть проявлятися одночасно, а в окремих випадках потреби вищих рівнів домінують над нижчими.



Рисунок 1 – Піраміда Маслоу [2]

Людам властиво відчувати декілька потреб одночасно. Варто пам'ятати, що коли одна потреба задоволена, вона більше не мотивує, далі активізується інша, що й стає головною мотивацією. Керівнику важливо визначити, що на даному етапі мотивує його працівників, на якій сходинці вони знаходяться, кожний зокрема [2].

Д. Мак-Грегор стверджує, що усі працівники діляться на 2 категорії «Х» і «У».

Люди категорії «Х»:

- є лінивими, що уникають роботи;
- їм не вистачає амбіцій, не хочуть брати на себе відповідальність, їм легше виконувати вказівки;
- за природою є егоцентричними та байдужими до потреб інших;
- працює лише контроль, покарання та примус. [4]

Люди категорії «У»:

- не є пасивними чи байдужим;
- завжди мотивовані;
- великий потенціал до розвитку, відповідальні. [4]

В кожному колективі присутні люди обох категорій, завданням керівника є дотримання теорії «У», враховуючи при цьому також і особливості працівників категорії «Х», по можливості направляючи їх до переходу в вищу категорію. [4]

Згідно з дослідженнями Едгара Шейна, досвідчені керівники та менеджери повинні діагностувати та враховувати особливості різних індивідів. Ним була висунута концепція під назвою «Психологічний контракт», де він виділив 8 основних цінностей в роботі співробітників і назвав їх кар'єрними якорями, визначивши для кожного якоря свою мотивацію. Розглянемо їх у вигляді «статей психологічного контракту» (табл. 1.1). Слід розуміти, що «статті психологічного контракту» не формуються в явному вигляді та у деяких випадках навіть не усвідомлюються працівниками, тому керівникам варто підходити з делікатного боку до своїх

підлеглих, щоб виявити дані «якори» та, знайшовши підхід, дотримуватись відповідної мотивації. [1]

Таблиця 1.1 – «Статті психологічного контракту» для різних ціннісних орієнтацій працівника [1]

«Кар’єрний якор» працівника	Можливості мотивації з боку керівництва
<i>Техніко-функціональний</i> , тобто зацікавленість у тому, щоб стати професіоналом у роботі, потреба в спілкуванні з такими ж фахівцями, гордість від усвідомлення свого професіоналізму.	Постановка нових професійних завдань. Управління професійною кар’єрою в межах організації. Організація підвищення кваліфікації.
<i>Загальне керівництво</i> , тобто прагнення до загального керівництва і контролю інших, розвинене почуття відповідальності і вміння організувати людей на виконання спільної справи.	Доручення щодо управління певним проектом. Організація робіт у малих групах. Визнання заслуг керівництвом та колективом.
<i>Самостійність і незалежність</i> , тобто бажання виконати роботу в своєму стилі, важлива власна оцінка якості і термінів виконаної роботи.	Мінімізація контролю. Розширення повноважень і сфер діяльності. Обмеження функцій загального управління і постійного прийняття групових рішень.
<i>Почуття безпеки і стабільність</i> , тобто можливість збереження стабільної роботи на тривалий термін; добре працюють в команді; не схильні до ризику та інновацій.	Традиційність і відсутність ризику у трудових функціях. Довгострокові проекти. Пропозиція нових завдань у вже відомих проектах.
<i>Підприємницька жилка</i> , тобто прагнення створювати нові ділові підприємства; розроблення свого бачення справи і його втілення; застосування раціоналізаторської і творчого підходу; добре працюють у команді.	Постановка завдань по створенню нових продуктів, освоєння ринків, створенню спілок. Залучення до розробки загальної стратегії проекту, особливо на стадії запуску. У міру завершення одного проекту відразу ж залучати до нового проекту
<i>Прагнення бути корисним і відданість справі</i> , тобто прагнення допомагати іншим; люблять вчити і консультивати інших.	Розширення комунікативного функціоналу. Залучення до наставництва та консультивання нових співробітників. Включення в реалізацію корпоративних заходів.
<i>Випробування сил в чистому вигляді</i> , тобто прагнення відчувати себе, вирішуючи при цьому нові для себе професійні й особистісні завдання; готовність взяти на себе важкі завдання.	Постановка різноманітних і нових для організації завдань. Обмеження в термінах виконання будь-яких проектів. Залучення в критичних ситуаціях.
<i>Стиль життя</i> , тобто слідування власним, ідеальним уявленням про професійні обов'язки; важливий баланс між роботою та особистим життям.	Надання гнучкого робочого графіка. Дистанційні форми звітності. Оцінка їх роботи за результатом. Позначення чіткого терміну виконання завдань. Мінімізація відряджень.

Сьогодні напевно кожен роботодавець знає, що являє собою тест Герцберга. Зміст його полягає у визначенні факторів мотивації при пошуку роботи або він потрібен для визначення ступеня задоволеності (незадоволеності) співробітником тієї чи іншої компанії умовами праці.

Даний тест складається з 28 пар альтернативних ситуацій. Майбутній або діючий співробітник, який проходить цей тест, повинен оцінити кожен з них. До цих 28 пунктів (окремо для кожної ситуації) ставляться бали, їх сума повинна скласти число 5. У результаті проведення тесту будуть виявлені мотиваційні чинники, які домінують у свідомості тієї чи іншої людини і допоможуть при підборі найбільш підходящої роботи. [20]

Згідно Герцбергу, створення фізично прийнятних умов на робочому місці - це недостатній крок, і для того, щоб досягти успішного управління, керівництву потрібно буде зробити щось більш значуще для своїх співробітників, а саме - дати їм мотивацію.

Мотивація будується на наступних групах факторів:

1. Гігієнічні. Вони також називаються зовнішніми або факторами здоров'я. До них відносяться мінімальні зручності, якими повинен бути забезпечений співробітник в ході роботи. У свою чергу генетичні чинники діляться на:
  - Економічні (гідна зарплата, оплачувана відпустка, регулярні премії, пільги: соціальні і пенсійні; оплачувані компанією курси для підвищення кваліфікації).
  - Фізичні (нормальні умови праці, зручне розташування місця для здійснення роботи, естетика робочого місця, температурний режим, ступінь освітленості, санітарні умови та ін.).
  - Соціальні (взаємини в колективі, корпоративні заходи).
  - Статусні (престижність роботи, привілеї, титули, оцінка виконаної роботи).
  - Орієнтація (обговорення, звіт про виконану роботу, бесіди).
  - Безпека (причому не тільки фізична, а й соціальна). [20]

2. Мотиваційні чинники. На відміну від гігієнічних вони називаються внутрішніми. Їх відсутність не веде до незадоволеності співробітників своєю роботою, але і не призведе до підвищення працездатності колективу. А ось їх наявність може сприяти позитивному сприйняттю роботи і задоволенню. До них відносяться:

- Премії за заслуги і визнання.
- Свобода дій.
- Доступ до необхідної інформації.
- Рух по кар'єрних сходах.
- Накладання певної відповідальності.
- Можливість використання накопиченого досвіду.
- Співробітництво. [20]

Одним з сучасних способів нематеріальної мотивації працівників є створення власного Брендбука, за допомогою якого доноситься до співробітників віра в саму організацію.

В ньому повинні зазначатись: філософія, цілі, місія та цінності компанії. (рисунок 1.2.)

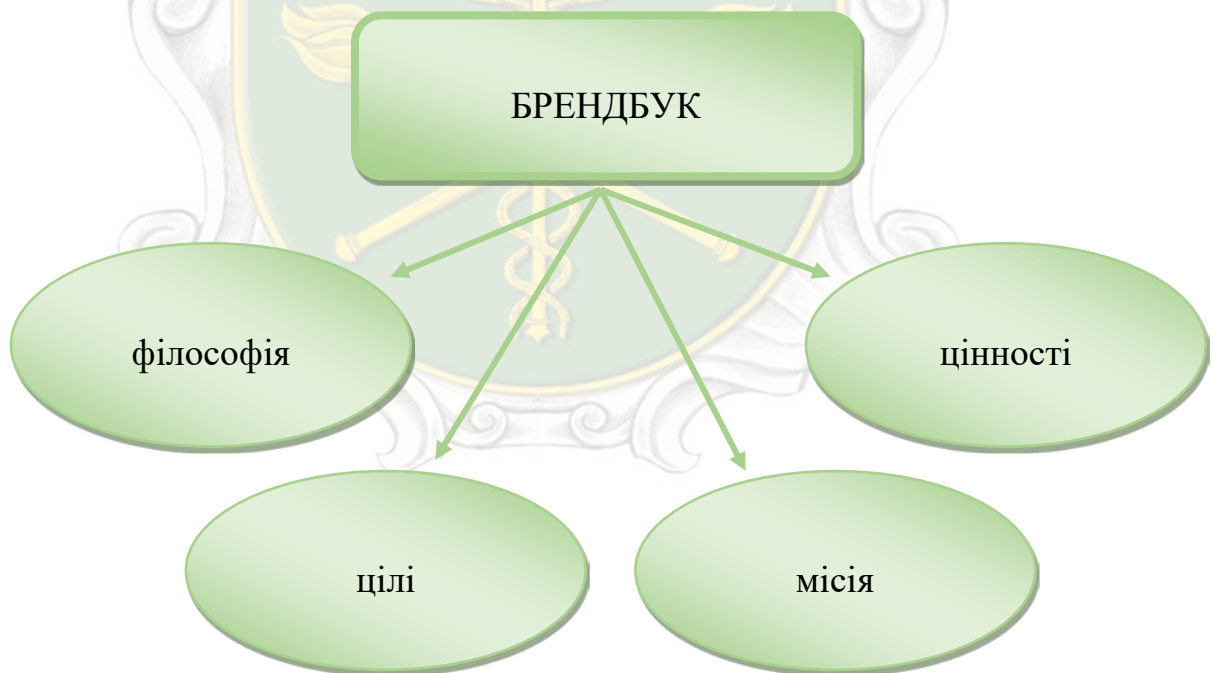


Рисунок 1.2. - Брендбук

Якщо працівник буде відчувати себе приналежним до чогось великого, значимого, так як здійснив власний внесок в роботу й розвиток організації, це неодмінно викликатиме в нього глибоку психологічну задоволеність.

Ми живемо у сучасному світі, який щодень змінюється, розвивається, і люди прагнуть вдосконалюватись. Одним зі стимулів до ефективної праці є можливість розвитку у працівника.

Розвиток персоналу – це сукупність заходів щодо набуття і підвищення кваліфікації працівників, яких саме визначено на рисунку 1.3.

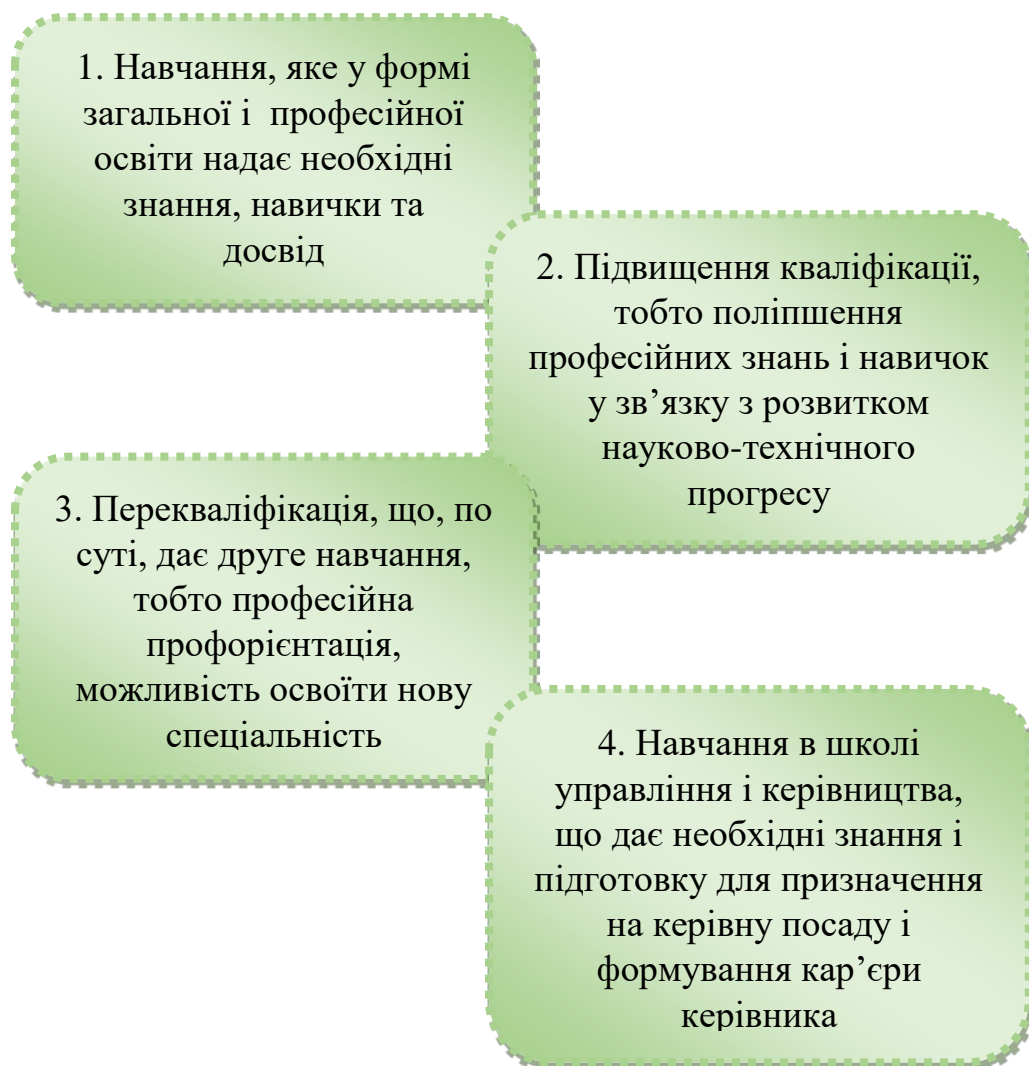


Рисунок 1.3. - Сукупність заходів щодо набуття і підвищення кваліфікації працівників [27]

Отже, управління системою мотивації посідає значне місце в управлінні організацією загалом та потребує значно більшої уваги, ніж отримує, бо тільки за належного управління системою мотивації можливо розраховувати не тільки на ефективний розвиток, а й на ведення ним інноваційної діяльності, що є важливою умовою сучасних реалій.

Організаціям, для збільшення обсягів виробництва та покращення свого становища на ринку, необхідно переосмислити своє ставлення до персоналу як одного з найголовніших ресурсів організації.

З вищевикладеного можна зробити висновки, що поняття мотивація є дуже складним і одним з найважливіших чинників, що впливає на продуктивність праці. Мотивація визначає основу потенціалу співробітників підприємства і сукупність властивостей, які безпосередньо впливають на їх трудову діяльність.

Очевидно, що існує зв'язок між мотивацією персоналу підприємства та результативністю роботи його співробітників, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при створенні оптимальної системи мотивації для працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Рейкарц Хотел Менеджмент» було засноване 10 квітня 2008 року. На сьогоднішній день є найбільшою готельною мережею в Україні, що надає готельні та ресторанный послуги. Зараз до мережі входить 38 готелів в Україні та закордоном. У всіх великих містах турист знайде готель Рейкарц, а подекуди й не один. Головний офіс компанії розташований у м. Київ.

ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном, відповідно до мети своєї діяльності, а також діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності, самофінансування, має самостійний баланс. ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» було створене для сприяння розвитку ринкових відносин в Україні, підвищення ефективності суспільного виробництва та найповнішого задоволення потреб споживачів у консалтингових, інформаційних та юридичних послугах.

Товариство має печатку та штамп з власною назвою українською мовою, фірмовий бланк, знак для товарів і послуг, які реєструє в установленому законодавством порядку та інші атрибути, які індивідуалізують підприємство та його діяльність.

Основними видами діяльності підприємства є:

- діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод;



- виробництво крафтового пива;
- виробництво вина власної лінії спільно з виноробнею Шабо;
- розвиток виноробної індустрії в Україні - Винний Гід України;
- виробництво робочого одягу;
- виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу;
- виробництво меблів;
- прокат товарів для спорту та відпочинку тощо.

Предметом діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» є:

- управління нерухомим майном;
- діяльність готелів;
- діяльність ресторанів, барів, кафе;
- діяльність їдальнь та послуг з постачання готової їжі;
- торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами;
- роздрібна торгівля поза магазинами;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- рекреаційна діяльність тощо.

Товариство самостійно здійснює виробничо-господарську і фінансову діяльність відповідно до статуту. Також ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, керуючись чинним законодавством України. Товариство набуло прав юридичної особи з моменту його реєстрації. Місцезнаходження центрального офісу товариства: 01103, м. Київ, вул. Бойчука, 18.

Організаційна структура підприємства є лінійною і являє собою сукупність окремих взаємопов'язаних елементів. Даний тип структури має свої переваги, а саме : є чіткою системою взаємних зв'язків всередині функції та в відповідних їм підрозділах, закріплення за ними ж відповідальності за певні процеси, швидка реакція виконавчих функціональних підрозділів на прямі вказівки керівництва, можливість кар'єрного росту для працівників з «нижчих» щаблів, що пов'язано із розвитком підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Оснoву для лінійної структури організації ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» складає спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації. За кожною підсистемою формується ієрархія служб. Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання поставлених цілей та задач. На даному етапі організаційна структура ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» виглядає наступним чином, як представлено у рисунку 2.1 нижче.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

У готелях мережі Рейкарц виділяють 6 основних підрозділів, без яких функціонування готелю просто неможливе. Навряд чи можна виділити якісь основні з них, адже кожен є частиною єдиного механізму. Тому коротко проаналізуємо їх функції. Загалом до них відносяться такі підрозділи: SPA, СПР, СРС, ХК, СБ та ІТС. Проаналізувавши оргструктуру та дослідивши функції всіх департаментів можемо згрупувати данні. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства.

Назва підрозділу	Основні функції
<i>СПР – Служба прийому та розміщення</i>	Структурний підрозділ в готелі, робочі процеси якого пов'язані з бронюванням, прийомом, реєстрацією і розміщенням гостей готелю і веденням обліку зайнятості готелю і використанням номерного фонду.
<i>ХК – Служба Хаускіпінг</i>	Структурний підрозділ в готелі, що відповідає за прибирання будинків, територій і номерного фонду готелю, а так само прання речей і контроль за станом технічного обладнання готелю.
<i>СРС – Служба ресторанного сервісу</i>	Структурний підрозділ в готелі, робочі процеси якого пов'язані з наданням харчування та обслуговування гостей в барах, кафе і ресторанах готелю. Надання якісного сервісу.
<i>СПА – Служба організації оздоровлення</i>	Структурний підрозділ в готелі, що відповідає за організацію оздоровлення відвдувачів. Сучасні програми оздоровлення та здорового способу життя у курортних готелях.
<i>ІТС – Інженерно-технічна служба</i>	Структурний підрозділ в готелі, робочі процеси якого пов'язані з надійним та ефективним функціонування номерного і підсобного фонду готелю, оперативний контроль технічного стану та експлуатації готелю, підготовки його до роботи.
<i>СБ – Служба безпеки</i>	Самостійний структурний підрозділ готелю, що відповідає за безпеку і захист майна готелю, за захист майна гостей, співробітників готелю.

Для розуміння фінансового стану ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» проведемо фінансовий аналіз господарської діяльності підприємства за 2017-2019 рр. Частина показників отримана з бухгалтерської та статистичної звітності, інші показники розраховані на їх основі.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за 2017-2019 рр.

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне (+-)		Відносне (%)	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	255515.0	317026.0	252691.0	61511.0	-64335.0	124.07	79,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20982.0	36725.0	36280.0	15743.0	-445.0	175.03	98,79
Валовий прибуток	234533.0	280301.0	216411.0	45768.0	-63890.0	119.51	77,21
Адміністративні витрати	28818.0	54299.0	29508.0	25481.0	-24791.0	188.42	54,34
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування	8185.0	3663.0	29123.0	-676.7	25460.0	44.8	795,06
Чистий прибуток	8336.0	3458.0	22049.0	-4878.0	18591.0	41.5	637,62

Згідно даних табл.2.2 бачимо, що порівняно з попередніми роками у 2019 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився. Так у 2017 році цей показник становив 255515 тис. грн., в 2018 році виріс до – 317026 тис. грн., а вже у 2019 році зменшився в порівнянні з

попереднім роком на 64335 тис. грн. Собівартості реалізованої продукції також зростала протягом 2017-2018 років. А у 2019 році в порівнянні з попереднім роком зменшилась на 445 тис. грн. Це означає, що витрати на обладнання, засоби виробництва і витрати на заробітну плату значно зросли у 2018 році, а у 2019 відносно незначною мірою зменшились. Показник собівартості реалізованої продукції в подальшому впливає на формування прибутковості підприємства.

Валовий прибуток у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшився на 45768 тис. грн. А у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, показник валового прибутку навпаки зменшився на 63890 тис. грн., що менше на 18122 тис. грн. за період від 2017 року. Сума адміністративних витрат зросла в період від 2017 до 2018 року на 25481 тис. грн. У 2019 році адміністративні витрати становили майже вдвічі менше ніж у 2018 – лише 29508 тис. грн.

Показник чистого прибутку ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за досліджуваній період був не стабільним, що можна прослідкувати на рисунку 2.2.

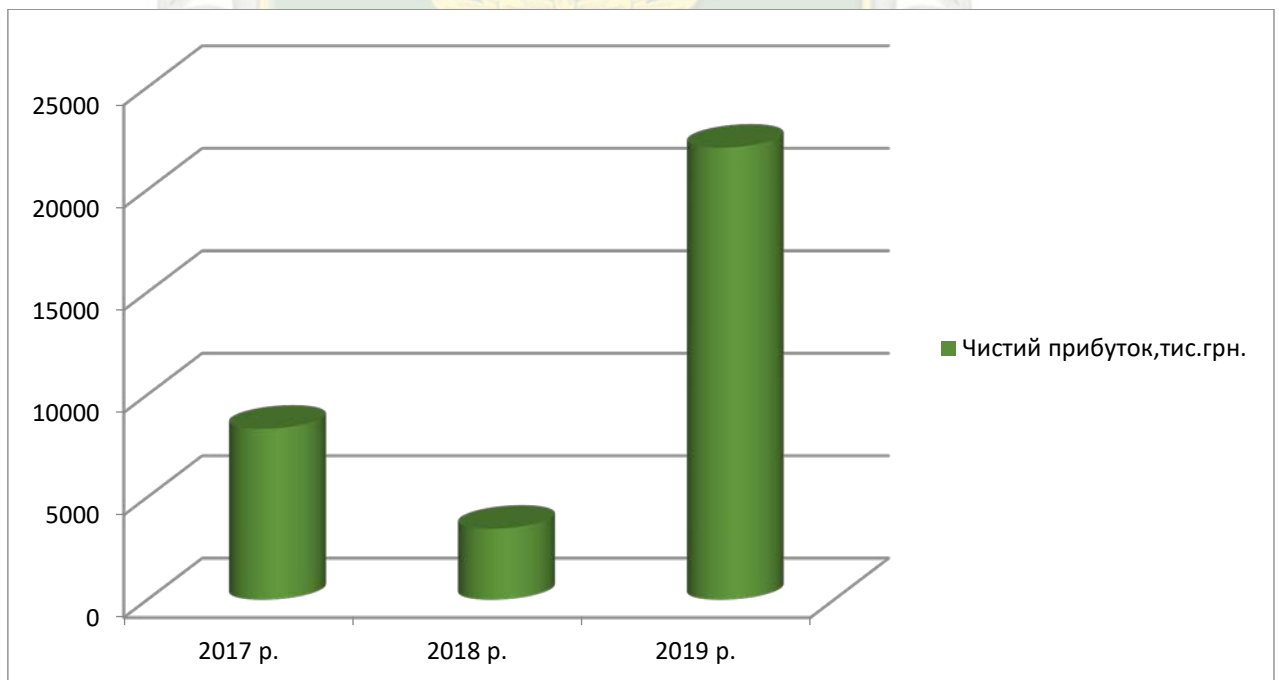


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за 2017-2019 рр.

Чистий прибуток у 2019 році досяг найбільшого показника в порівнянні з іншими досліджуваними роками і становив - 22049 тис. грн. В 2017 році чистий прибуток дорівнював 8336 тис. грн., що значно більше, ніж у 2018 році, де відбулося значне зниження показника до 3458 тис. грн., що на 18591 тис. грн. менше, ніж в 2019 році. Це пов'язано в першу чергу зі зменшенням адміністративних витрат, які у 2018 році мали вдвічі вищий показник.

Дані про стан активів ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» представлені у табл. 2.3 відповідно до власного капіталу, статутного капіталу, оборотних і необоротних активів ( Додаток А, Б, В).

Таблиця 2.3. – Динаміка активів підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за основними економічними показниками за 2017-2019 рр.

Показники, тис.грн.	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне (+-)		Відносне (%)	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Власний капітал	159466.0	146627.0	128113.0	-12839.0	-1814.0	92.1	87.4
Статутний капітал	60909.62	60909.62	60909.62	0.0	0.0	100	100
Необоротні активи	43776.0	41767.0	42769.0	-2009.0	1002.0	95.4	102.4
Оборотні активи	81593.0	88750.0	96065.0	7157.0	7315.0	108.8	108.3

Виходячи з таблиці 2.3 видно, що показник власного капіталу є нестабільним і мав тенденцію до зменшення щороку. У 2017 досліджуваному році власний капітал становив 159466 тис. грн, у 2018 році – 146627 тис. грн., а от у 2019 році взагалі зазнав зменшення на 1814 тис. грн. в порівнянні з 2018 роком. Показник необоротних активів у 2017 році він дорівнював 43776 тис. грн., у 2018 році оборотні активи знизилась на 2009 тис грн. в порівнянні з

2017 році, а у 2019 році цей показник зріс до 42769 тис. грн., в порівнянні в 2018 роком.

Що до оборотних активів ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», то вони мали позитивну тенденцію до зростання з кожним наступним досліджуваним роком. У 2017 році становили 81593 тис. грн., у 2018 році в порівнянні з 2017 роком показник оборотних активів зріс на 8,8%, а в 2019 році показник теж збільшився в порівнянні з 2018 роком на 8,3 %. Збільшення показника оборотних активів свідчить про розширення господарської діяльності підприємства. Самий стабільний показник з усіх проаналізованих є показник статутного капіталу, що залишався незмінним протягом всього аналізованого періоду. Динаміку руху даних показників графічно зображено на рисунку 2.3.

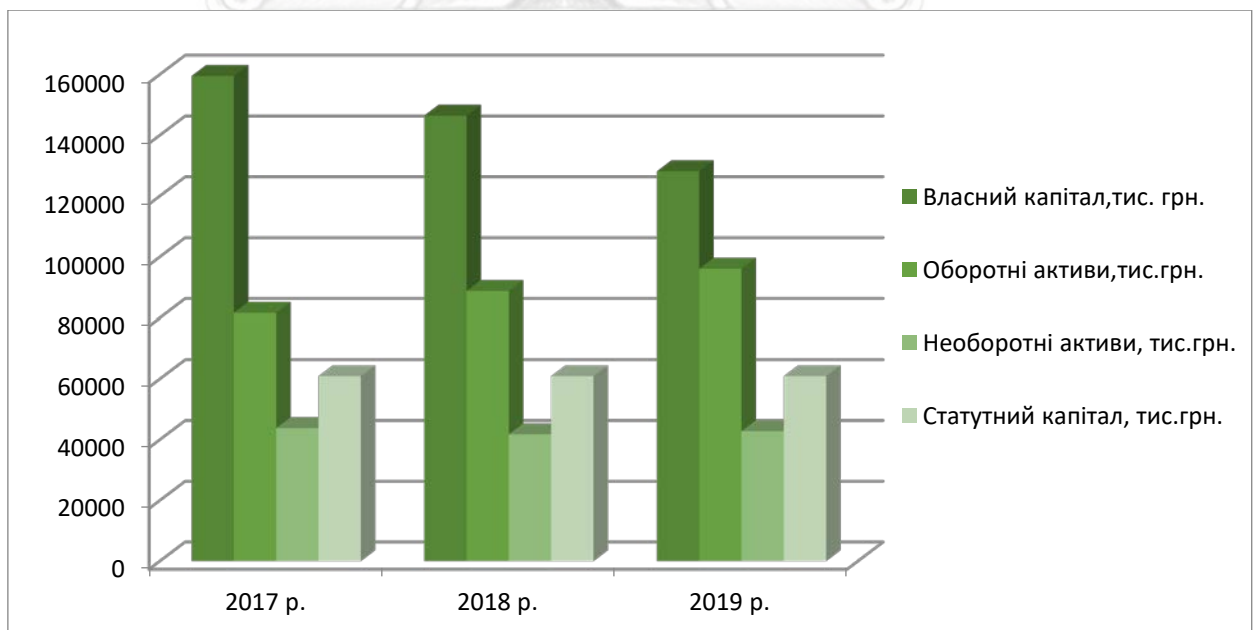


Рисунок 2.3 – Динаміка руху показників власного капіталу, оборотних та необоротних активів і статутного капіталу в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Даний аналіз дає нам розуміння про те, що дана готельно-ресторанна мережа є прибутковою. Дуже високим є показник фінансових результатів діяльності готелю, що ще раз наголошує на успішності та ефективності його діяльності.

Окремо слід виділити сучасний офіційний сайт ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», де надано та зібрано всю корисну інформацію для майбутніх Гостей чи партнерів. Можна виділити певні сильні сторони даного сайту, такі як стриманий стиль оформлення в корпоративних кольорах компанії (бордовий та сірий), зручна для сприйняття інформація, зрозумілий, швидке завантаження та цілодобова технічна підтримка відвідувачів сайту.

Так, на рис. 2.4 можемо спостерігати зрозумілу для кожного панель головної сторінки, де зазначені усі готелі та ресторани, що входять в мережу, актуальні акції, новини компанії, основна інформація про мережу та контакти для зручного зв'язку. Також дуже зручно, що є можливість відразу забронювати номер в потрібному тобі готелі на головній сторінці вказавши необхідну для броні інформацію, де одразу буде прорахована вартість проживання за вказаний період часу. Крім того, так як мережа йде в ногу з новітніми способами спілкування є можливість додаткової допомоги та підтримки через будь-який зручний месенджер (Viber, Telegram) чи просто по номеру телефону, можна отримати розгорнуту консультацію.

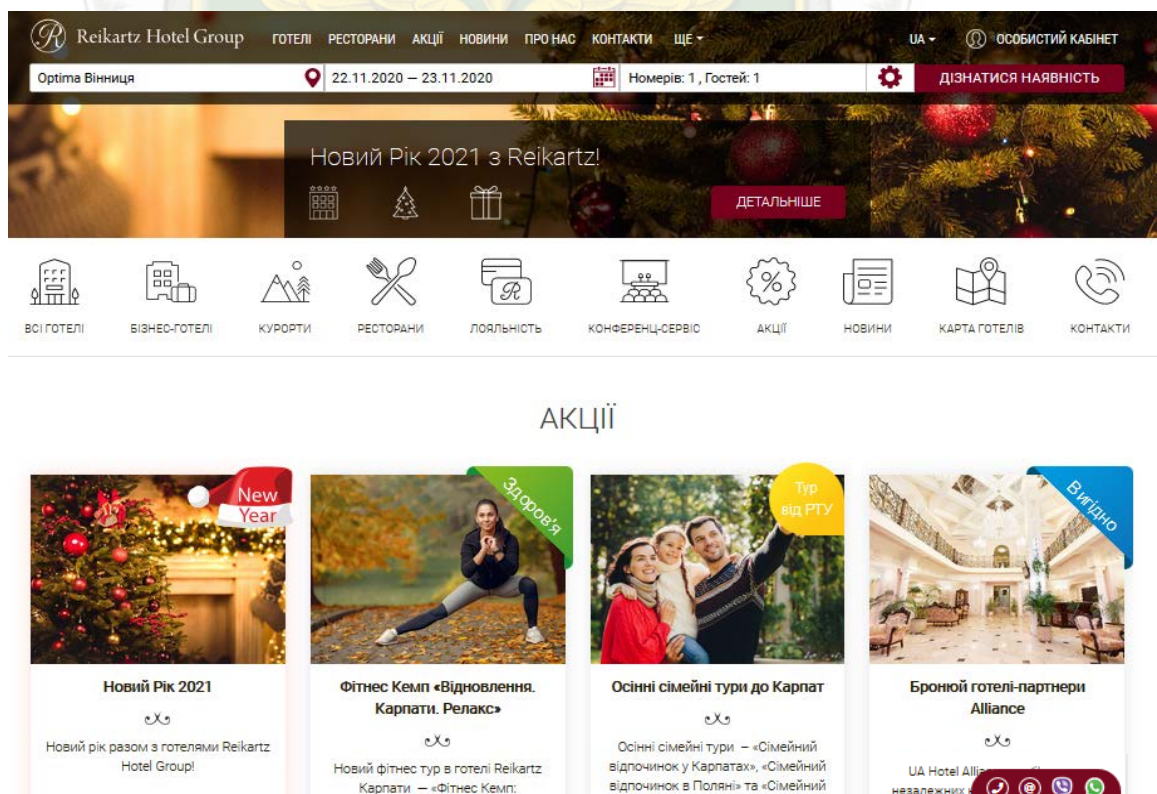


Рисунок 2.4. – Офіційний сайт ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»



Спеціально для постійних гостей і корпоративних клієнтів компанії Reikartz розроблено 3 програми лояльності, які задовольняють потребам навіть найвимогливіших гостей: Reikartz Club, Reikartz Priority Guest і Reikartz Corporate Guest. (рисунок 2.5.)



Рисунок 2.5. – Карти лояльності Reikartz

Reikartz Club — проста і зручна бонусна програма, в якій кожен Учасник отримує бонуси, коли оплачує послуги проживання в готелях мережі «Reikartz Hotel Group», що беруть участь у програмі. Отримані бонуси можна обмінювати на товари і послуги в мережі.

Reikartz Priority Guest - унікальна програма лояльності, розроблена спеціально для компаній партнерів! Переваги з картою Reikartz Priority Guest Silver: підвищення категорії номера на одну категорію, 50% знижки на надання послуг пральні для 1 речі на добу, 10% знижки на послуги ресторану, бару і міні-бару. Переваги з картою Reikartz Priority Guest Gold: підвищення категорії номера на дві категорії, ранній заїзд/пізній виїзд, безкоштовне надання послуг пральні для 1 речі на добу, 20% знижки на послуги ресторану, бару і міні-бару.

Переваги з картою Reikartz Corporate Guest: знижка на проживання, 20% знижки на послуги бару і міні-бару, безкоштовна комплексна вечеря щодоби проживання.

## 2.2. Діагностика мотиваційної системи управління персоналом ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

При оцінці мотиваційної системи управління персоналом ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» є доцільними спершу дослідити правила та вимоги підприємства, яким підпорядковується абсолютно кожен працівник, незалежно від посади, яку займає.

Зовнішність співробітника - важливий фактор, що впливає на сприйняття гостями, як готелю, так і кожного співробітника. Це означає, що керівництво Готелю очікує, що кожен співробітник буде створювати професійний імідж; завжди буде виглядати охайно й приділяти увагу своїй зовнішності й особистій гігієні.

Як правило, зовнішній вигляд співробітників є одним з індикаторів загального стану справ в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» і відіграє далеко не останню роль у формуванні іміджу в очах партнерів та клієнтів.

Власники впевнені, що досконалий зовнішній вигляд й індивідуальність кожного працівника так само важливі, як й уміння, і знання.

Всі співробітники Готелю, чиї посади мають на увазі безпосереднє спілкування з гостями, зобов'язані носити форму.

Вимоги до працівників ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»:

1. Форма повинна бути чистою, доглянута й підігнана по фігурі.
2. Під час робочої зміни кожен співробітник повинен бути одягнений у повний комплект форменого одягу, що йому видається при прийомі на роботу.
3. Взуття повинне бути із закритим носком і п'ятою, на низькому каблучі; кольори взуття - чорний.
4. У робочий час для жінок передбачене обов'язкове носіння колготок або панчіх тілесних кольорів.

5. Зачіски та прикраси повинні бути витримані в спокійному стилі незалежно від того, чи спілкується співробітник із чи гостями ні:
  - довге волосся повинне бути зібрані назад;
  - у чоловіків волосся не повинні торкатися комірця;
  - у чоловіків лице повинне бути гладко виголене; допускаються вуса, які повинні бути акуратно підстрижені;
  - коштовності не повинні бути помітними й впадати в око;
  - допускається носити годинники;
  - у жінок не більше однієї серги в мочці;
  - чоловікам неприпустиме носіння серг;
  - у жінок не більше одного кільця на руці;
  - у чоловіків - тільки обручка.
6. Нігті повинні бути чистими й акуратно підстриженими (довжина нігтів не повинна перевищувати 5 мм); лак для нігтів – безбарвний, пастельних кольорів.
7. Допускається використання парфумів у невеликій кількості (спокійні, ненав'язливі запахи).
8. Всі співробітники зобов'язані носити іменні знаки (бейджи) із правильно написаними іменами англійською.
9. Особиста гігієна включає часте миття рук:
  - перед початком роботи;
  - після відвідування туалету;
  - перед їжею й після їжі;
  - після паління;
  - після розчісування волосся;
  - коли Ви закінчите одне завдання й приступаєте до іншого.
10. Графік роботи складається керівником відділу як мінімум на тиждень уперед, зазвичай на місяць. Якщо Вам необхідно взяти вихідний або поміняти графік, необхідно проінформувати про це керівника відділу до того, як буде оголошений графік.

- Графік роботи не може бути змінений без дозволу керівника відділу.
  - Приходити на роботу необхідно за 15 хвилин до початку робочої зміни.
  - У період великої завантаженості від Вас може знадобитися присутність на робочому місці по закінченні робочого дня.
  - Кількість робочих годин у тиждень, тривалість відпустки й порядок його надання прописані в договорі кожного співробітника.
11. Паління дозволене тільки в спеціально відведеному для цього місці.
12. На харчування персоналу виділяються кошти. Тож компанія надає для працівників безкоштовні обіди. Обідня перерва триває 60 хвилин.
13. Дзвінки
- Особисті телефонні дзвінки заборонені.
  - Використання мобільного телефону заборонено; мобільний телефон не повинен перебувати на робочому місці співробітника.
  - Дозволяється використати службовий телефон для особистих дзвінків тільки в екстрених ситуаціях.
14. Втрати і знахідки. Всі загублені речі передаються старшому портьє, або заступнику керуючого й фіксуються в журналі загублених речей, де для кожного типу речі відведений певний термін зберігання. Згідно якого вирішується подальша їх доля. Як правило, якщо власник не знаходиться, то після закінчення терміну зберігання найдена річ передається співробітнику, що її знайшов. Таким чином винагороджується чесність працівника.
15. Алкоголь. Співробітники не мають права вживати алкогольні напої під час роботи або приносити їх на роботу. Забороняється приходити на роботу в нетверезому стані.
16. У кімнаті гостя:
- Забороняється торкатися особистих речей гостя.
  - Забороняється брати що-небудь із особистих речей гостя.
  - Забороняється сидіти на ліжках, кріслах.

- Забороняється користуватися гостьовим туалетом.
- Ідучи з номера гостя необхідно впевнитися, що двері щільно закриті.
- Ніколи не дозволяйте кому-небудь заходити в номер гостя поки Ви в ньому за винятком гостя; якщо хтось стверджує, що він гість і проживає в цьому номері, перевірте його ім'я й ключ від номера. Попросивши його відкрити номер власним ключем.

17. Скарги. Неминуче виникнення ситуацій, коли співробітник може стикнутися із труднощами на роботі, які можуть привести до подачі скарги. Скарга подається безпосередньому керівникові, далі передається на розгляд керівництва. Усі працівники для швидкого вирішення різного роду конфліктних ситуацій використовують модель «HEART». (рисунок 2.4.)



Рисунок 2.4. – Модель «HEART».

В свою чергу компанія ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» стараться знаходити підхід до кожного з своїх працівників, мотивуючи їх як матеріально так і нематеріально.

Розглянемо спершу, яким ж чином компанія мотивує своїх співробітників матеріально.

В ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» працює певна система матеріальної мотивації. До неї входять:

- Система мотивації ITVE;
- Система знижок для працівників в готелях та ресторанах мережі;
- % від продажів.

Що таке система мотивації ITVE?

ITVE (Index Total Value of Employee) – це оцінка сумарної корисності співробітника. За допомогою даної системи компанія оцінює наскільки кожен працівник був їй корисним та за її результатами проводиться виплата персональних щоквартальних премій. Вона складається з атестаційного тесту – оцінка за знання стандартів роботи та перевірки за допомогою Таємного гостя – оцінка за дотримання даних стандартів.

Щоб отримати премію співробітнику потрібно успішно здати тест на 80 балів і вище та пройти перевірку Таємного гостя на 85 балів і вище всім колективом. Кожен підрозділ (СПР/ХК/СРС/Кухня) оцінюється Таємним гостем окремо, далі вираховується середній показник і вже від нього залежить, чи даний готель виходить на премію. Це навчає співробітників бути ініціативною командою, завжди допомагати один одному, так як від загального результату залежить задоволеність гостей та звісно ж отримання премії. Якщо хоча б один підрозділ оцінений нижче ніж на 85 балів, то керуючі та їх замісники не отримують премію взагалі.

Премія виплачується щокварталу разом заробітною платою. Якщо є зауваження по роботі працівника з боку гостей, або керівництва – оцінка обнуляється. Розмір премії залежить від суми набраних балів кожного співробітника під час здачі тесту та середньої кількості балів усіх служб від Таємного гостя. (рисунок 2.5.)

Сумма балов		Дополнительная ежемесячная премия
От	До	
165%	174%	5% зарплаты
175%	184%	10% зарплаты
185%	200%	15% зарплаты

Рисунок 2.5. – Розрахунок % отримання премії за системою мотивації ITVE.

Для усіх працівників компанії Рейкарц діє знижка в готелях та ресторанах даної мережі. Тим самим компанія допомагає працівникам подорожувати по Україні проживаючи в курортних містах за доступними цінами.

Види знижок для працівників Рейкарц:

- -50% на проживання в готелях мережі Рейкарц;
- -20% на харчування в ресторанах мережі Рейкарц, включно з концептуальними.

Для отримання знижки при бронюванні готелю співробітнику необхідно: звернутися в Відділ бронювання для уточнення наявності номерів на бажаний період; за умови наявності номерів, доступних для бронювання на бажаний період, співробітнику необхідно отримати у Відділі персоналу (по місця роботи) лист, яке засвідчує факт його роботи в Компанії і зв'язатися з Відділом бронювання повторно, для бронювання номера. Готель має право відмовити в наданні співробітнику знижок на послуги готелю, в разі ненадання такого листа. Можливість бронювання номера зі знижкою для співробітника залежить від наявності номерів на бажаний співробітником період. У знижці співробітнику можуть відмовити при завантаженні готелю більше ніж на 70%.

Додаткові умови на отримання знижки:

- знижка на послуги проживання надається співробітнику не більше ніж на один номер в день на одного співробітника, за умови обов'язкового

проживання цього співробітника в заброньованому їм номері протягом заброньованого періоду;

- знижки на послуги ресторанів і барів і на додаткові послуги готелю надаються в розмірі 20% від їх роздрібною ціни без обмежень, навіть якщо працівник не проживає в готелі;
- співробітникам, які числяться в Компанії, але фактично не виконують свої службові обов'язки, знижки на проживання та харчування не надаються (декрет, тривалий лікарняний і т.д.).
- знижки, що надаються співробітникам, не можуть поєднуватися з будь-якими іншими додатковими знижками, спеціальними пропозиціями, промо-акціями, що діють в готелях мережі на момент проживання в готелі.

Відсоток від продажів отримують лінійні працівники компанії підрозділу СРС. Це офіціанти, бармени та кухарі, що працюють в ресторанах мережі.

Кухарі отримують відсоток від загальних продажів продукції кухні, що ділиться на всіх працівників порівну. Тим самим для кожного працівника важливо швидко відпускати продукцію згідно замовлень та мінімізувати позиції стоп-листа, щоб був більший вибір для гостей. У барменів система виплати відсотків такого ж типу, вона залежить від загальних продажів барної продукції і ділиться на всіх барменів порівну.

Офіціанти ж мають дещо іншу систему. У них відсоток від персональних продажів кожного, що вираховується за допомогою особистісної картки для пробивання та розрахунку замовлень. З офіціанти що мають найбільші продажі в порівнянні з іншими, отримують 3% від суми розрахованих рахунків, всі інші отримують лише 2%. Дана мотивація стимулює кожного працівника ресторану пропонувати більше та дорожче, не ігноруючи потреби гостей, щоб відповідно мати більший відсоток до своєї основної заробітної плати.



Матеріальна мотивація звісно добре, але ще більша увага в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» приділяється нематеріальній мотивації. Через те що будь-яка надбавка до заробітної плати стимулює працівників перші 3 місяці до активної роботи, далі співробітник звикає до такої оцінки його праці і завжди хочеться більше.

Оцінка, як саме можна мотивувати працівників проводиться ще під час прийому на роботу. Майбутнім співробітникам надається на заповнення анкета, де окрім базових питань по професійним навикам та інформації про попередній досвід, потрібно вказати що є для Вас пріоритетними показниками при виборі роботи. Тут потрібно розставити пріоритети від 10 до 1, де число 10 – означає найважливіше. (рисунок 2.6.)

**25. Какие параметры являются для Вас наиболее важными при выборе места работы? Проранжируйте приведённые ниже характеристики, исходя из Ваших предпочтений (от 1-наименее важно, до 10-наиболее важно):**

Хороший коллектив	<input type="text"/>	Престиж компании	<input type="text"/>
Достойная зарплата	<input type="text"/>	Гибкий рабочий график	<input type="text"/>
Возможность самореализации	<input type="text"/>	Перспективы роста	<input type="text"/>
Близость от дома	<input type="text"/>	Стабильность работы	<input type="text"/>
Решение сложных задач	<input type="text"/>	Получение новых навыков	<input type="text"/>

Рисунок 2.6. – Анкета на визначення пріоритетів під час вибору місця роботи.

До характеристик анкети входять:

- Хороший колектив;
- Достойна заробітна плата;
- Можливість кар’єрного зростання;
- Близькість від дому;
- Вирішення складних завдань;
- Престиж компанії;
- Гнучкий робочий графік;
- Перспективи росту;

- Стабільність роботи;
- Отримання нових навиків.

Згідно даних заповнених працівниками під час прийомі на роботу керівники компанії розуміють які «якори» є пріоритетними та, знайшовши підхід, дотримуються відповідної мотивації для того чи іншого співробітника. Також час від часу проводять певний аналіз, що на даний момент є важливим для співробітників і вводять на основі даного аналізу нову мотивацію для усіх.

Система нематеріальної мотивації працівників компанії Рейкарц:

- дистанційне навчання «Online Hotel School»;
- розвиткові онлайн та офлайн тренінги;
- корпоративи;
- можливість кар'єрного росту.

Однією з основних нематеріальних мотивацій, що використовує ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» можна вважати систему мотивації, що залучає співробітників до особистісного розвитку за допомогою дистанційного навчання «Online Hotel School» (рисунок 2.7.), за який відповідає відділ навчання та адаптації персоналу.

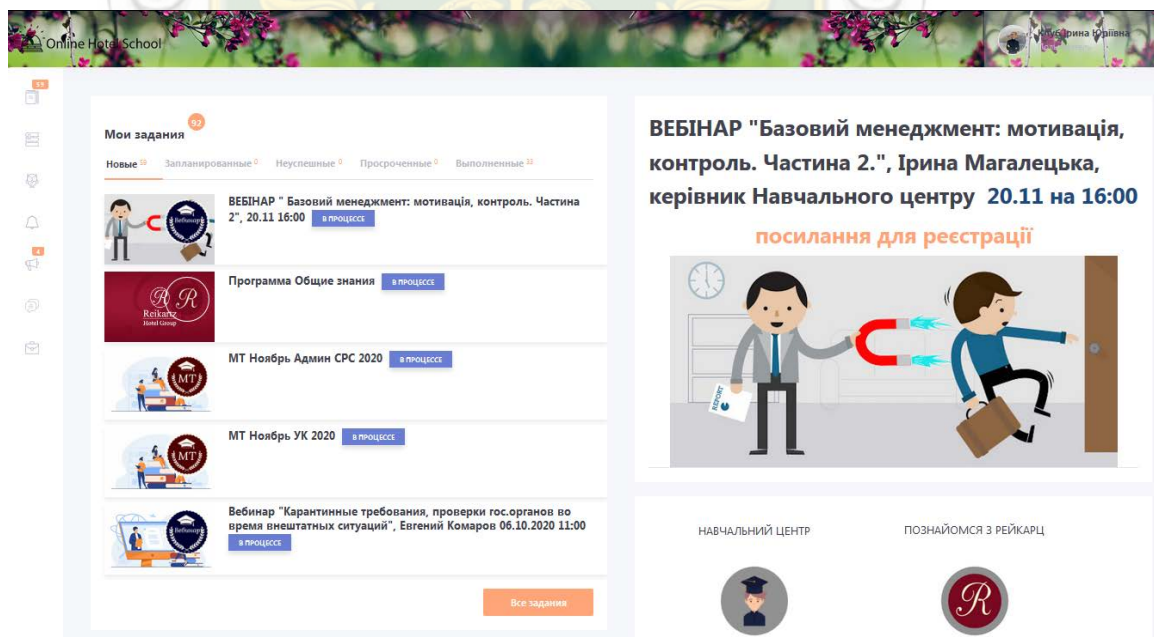


Рисунок 2.7. – Система дистанційного навчання «Online Hotel School» компанії Рейкарц.

У кожного співробітника є доступ до особистого кабінету, де він може проходити навчання, як по базовому курсу, що призначається йому відразу по реєстрації, так і іншим розвитковим курсам, що можуть стати йому у нагоді під час виконання службових обов'язків.

За допомогою системи дистанційного навчання контролюється процес стажування нових працівників, згідно проходження ними призначених завдання в яких містяться всі необхідні для співробітника стандарти роботи у форматі презентацій, діалогових тренажерів та тестів на закріплення здобутих знань.

Кожного місяця відділ навчального центру формує навчальні міні-тренінги для усіх підрозділів компанії, що містять актуальну інформацію про зміни в компанії (розширення, зміни стандарту роботи) та різні цікаві тренінги для загального розвитку згідно до їх спеціалізації.

Також у вільному доступі є певна «База знань», що поділена на такі категорії різних ресурсів: навчальний центр, познайомимось з Рейкарц, цікаво ресторан, цікаво готель, бібліотека, вино, вебінари та телеграм ком'юніті. (рисунок 2.8.) Де кожен співробітник для себе знайде цікаву та корисну інформацію.



Рисунок 2.8. – Категорії «Бази знань» в системі дистанційного навчання «Online Hotel School» компанії Рейкарц.

Компанія Рейкарц слідкує за успішністю працівників в навчанні та винагороджує найактивніших бонусами від книги до білетів на міжнародні конференції, тренінги чи з'їзди.

Також варто відмітити надзвичайну корпоративну культуру готелю, яка має значний вплив на працівників. У кожному готелі прийнято проводити різноманітні заходи, приурочені до різних свят. Не забувають і про тим білдинг у готелях, адже кожного року проводяться корпоративи для всіх працівників мережі.

Варто відмітити спеціальну відзнаку «Орден Серця та Розуму» - це знак відмінності, який присвоюється співробітникам компанії за самовіддані дії (маленькі подвиги), спрямовані на поліпшення якості сервісу, підвищення лояльності гостей Reikartz Hotel Group.

Орден присвоюється співробітнику на підставі колегіального рішення комісії. У разі рішення комісії видати орден співробітнику / співробітникам Керівник відділу PR і реклами організовує розміщення інформації про видачу ордена в газеті Reikartz Inside і на корпоративному сайті компанії в розділі «Орден Серця і Розуму». Директор по корпоративній культурі висилає інформацію (відзнаки) безпосередньому Керівнику співробітника для подальшого вручення даному співробітнику відзнаки.

Організаційна структура ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» має лінійну форму, що дає можливість працівникам з нижчих ланок здобувати кар'єрний зріст, набувати та передавати досвід в різних професійних сферах, за допомогою системи наставництва. Працівники компанії змотивовані до власного професійного розвитку, чому також сприяють корпоративні заходи, дистанційне навчання, тренінги, конкурси тощо.

Керівництво ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» прагне до закріплення репутації компанії як найбільшого в Україні, найкращого та найякіснішого постачальника готельних та ресторанних послуг на ринку.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

3.1 Пропозиції мотивування персоналу через призму розвитку та кар'єрного зростання в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Досліджуючи досвід закордонних підприємств, виявили, що там найпоширенішими є такі системи, методи і методики оцінки персоналу, які дозволяють виявити і розкрити потенціал кожного співробітника та направити позитивні результати на реалізацію певних стратегічних цілей компанії.

Виділимо основні з них: (рисунок 3.1.)



Рисунок 3.1. - Основні системи, методи і методики оцінки персоналу, що запропоновані ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

1. *Система Management by Objectives (MBO)* – це система управління результативністю підприємств. Зміст цього підходу полягає в тому, що для кожного працівника формується список основних завдань, певних критеріїв роботи, що зібрані в єдиному стандарті. Даний стандарт, як правило, включає найменування, опис і значимість завдання, а також плановані і фактичні показники її виконання в загальному списку завдань об'єкта управління. В даному випадку дуже важливо, щоб виконання кожного завдання піддавалося вимірюванню в певній величині. Після закінчення затвердженого періоду співробітник і його безпосередній керівник оцінюють виконання кожної мети (як правило, у відсотковому значенні) і в цілому особового плану співробітника.

2. *Система "360 градусів"* була створена з метою підвищення об'єктивності оцінки. Ця система передбачає, що в ході процедури оцінки опитують керівників, підлеглих, колег, і клієнтів співробітника; це призводить до зниження суб'єктивізму оцінки.

Процедура проводиться в декілька етапів:

- визначають певні критерії оцінки;
- складаються опитувальники;
- проводиться анкетування;
- аналізуються результати;
- розробляється план розвитку недостатньо розвинених компетенцій.

В даній системі важливо правильно визначити критерії оцінки, які повинні бути різними для кожної посади. Для різних посад визначається своє коло компетенцій із заздалегідь продуманими показниками для оцінки – певними поведінковими прикладами. Плюсом даної системи оцінки можна вважати її простоту використання. Проте слід враховувати, що під час проведення більш масштабного дослідження процес обробки отриманих даних буде складнішим. Крім того, необхідні чітко вироблені критерії оцінки.

3. *Метод комітетів.* Оцінка проводиться визначеною групою експертів, певною комісією та націлена на визначення навиків та здібностей кандидата, які надають йому право претендувати на інші посади, зокрема на підвищення.

Система в загальному вигляді містить наступні 4 дії:

- вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника;
- використання різних методів збору інформації;
- оцінна інформація повинна давати комплексне уявлення про людину;
- порівняння реальних якостей співробітника з необхідними.

Досліджувані набори певних якостей складаються з урахуванням завдань, які виконуються на пропонованій посаді. Зазвичай таких якостей може бути від 5 до 20.

4. *Метод незалежних суддів.* Незалежні члени комісії – приблизно 6-7 осіб задають працівнику, що атестується найрізноманітніші питання, що стосуються стандартів його роботи. Процедура нагадує перехресний іспит згідно різних сфер діяльності працівника. Перед суддею може бути розташований комп'ютер, або планшет на якому він натискає клавішу "+" в разі вірної відповіді і, відповідно клавішу "-" у разі невірної відповіді. По завершенні даної процедури програма видає висновок. Також можлива обробка відповідей працівника і вручну, тоді правильність відповідей заноситься у попередньо складений бланк атестації.

5. *«Центр оцінки»* – це являється одним з методів комплексної оцінки персоналу. Він заснований на використанні різних доповнюючих одна одну методик, орієнтований на визначення реальних навиків співробітників, їх як психологічних, так і професійних якостей, відповідності вимогам згідно до посади, а також визначення потенційних можливостей спеціалістів.

«Центр оцінки» успішно вирішує наступні задачі:

- оцінка професійних знань і навичок персоналу;
- оперативне управління персоналом;
- навчання персоналу;

– розвиток навичок оцінки.

Основними компонентами «Центру оцінки» є:

- інтерв'ю з визначеним експертом, під час якого відбувається збір даних щодо здобути знань, навиків та досвіду співробітника;
- тестування (загальне, психологічне, професійне);
- короткий виступ з презентацією від учасника перед експертами та іншими учасниками;
- ділова гра;
- біографічне анкетування;
- опис професійних досягнень;
- case-study (індивідуальний аналіз конкретних ситуацій);
- експертне спостереження.

Переваги даної оцінки : несе в собі елементи певної стратегії компанії; дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами; дозволяє найбільш раціонально вкладати гроші в розвиток персоналу; забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками компанії. До недоліків можна віднести: процедура «Центру оцінки» в цілому набагато дорожче, ніж проведення звичного тестування або інтерв'ювання співробітників; для проведення оцінки часто затрачається велика кількість часу; для її потрібна попередня підготовка спостерігачів з числа досвідчених співробітників Компанії, що віднімає теж приблизно 2-3 дні .

6. *Метод ділових ігор* – дана оцінка персоналу проводиться в рамках спеціально розроблених інтерпретаційних та розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі співробітники - учасники ділових ігор, так і експерти, що спостерігатимуть за процесом. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на визначення певного результату, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення наявних та майбутніх завдань, проблем, а також особистісний внесок кожного з учасників. Даний метод



оцінки може застосовуватися задля визначення ініціативної командної роботи персоналу.

7. *Метод стандартних оцінок*, як правило здійснюється керівництвом підприємства. Керівник заповнює спеціально сформовану форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи співробітника на протязі певного атестаційного періоду згідно з стандартною шкалою. Недоліки даного методу: по-перше, атестацію проводить лише одна людина – безпосередній керівник, що передбачає високий показник суб'єктивності рішення та односторонності оцінки. Хоч і керівництво повинене приймати до уваги тільки професійні якості працівників, як правило на оцінці відображуються особисті відносини з підлеглими; по-друге, стандартна шкала не може врахувати особливості професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на подальшу якість оцінки.

8. *Метод вирішальних ситуацій*. Для використання цього методу фахівці з оцінки готують 2 списки, в яких зазначені описи «правильної» та «неправильної» поведінки персоналу у типових для їх роботи ситуаціях. Описи поділяються на рубрики відповідно до характеру роботи. Далі відповідальна особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній з рубрик. В подальшому даний журнал використовується при оцінці ділових якостей співробітника. Як правило, даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими.

9. *Управління результативністю (Performance Management)* і *управління компетенціями (Competence Management)* – дані системи підтримують процес безперервного розвитку людського потенціалу на підприємстві. Метою управління результативністю та компетенціями – є безперервне досягнення високої продуктивності підприємства за допомогою мотивованого і розвиненого колективу. Дані системи насамперед спрямовані на розвиток здібностей у працівників, потрібних для виконання роботи. Вони дозволяють накопичувати знання, здобувати вміння, досвід,

необхідні для роботи навички, формують певну систему відносин, норм, цінностей, поглядів і принципів, що направлені на високоякісне виконання роботи персоналом.

Цикл розвитку і тут знаходиться в центрі уваги, складається з наступних етапів:

- планування результатів;
- коучинг;
- оцінка результатів (атестація);
- розвиток.

10. Цикл навчання Колба (*Kolb's Learning Cycle*) – цей процес полягає в інтуїтивному навчанні, або навчанні відразу на практиці. Результатом застосування цього процесу разом з свідомим навчанням, служить зміна індивідуальної та колективної поведінки.

Цикл навчання Колба складається з наступних 4 етапів:

- отримання досвіду «з перших рук» (від наставників);
- звернення до цього досвіду, роздум над його результатами, оцінка отриманого досвіду;
- підведення підсумків роботи і перетворення отриманих вражень в правила, поняття, моделі і теорії з метою розвитку спроможності приймати рішення в подібних ситуаціях;
- експериментальна перевірка даних ідей, результатом якої стануть зміни в поведінці і придбанні нового досвіду.

11. *Коучинг*. Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим, у процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини й підвищенню на цій основі ефективності праці підприємства вцілому. У наставника є можливість довести свою компетентність у даній сфері, тим самим показавши, що він готовий для подальшого зростання.

Існує достатньо багато різноманітних методів оцінки персоналу, та слід розуміти, що вони є індивідуальними. Підбираючи метод оцінки для підприємства необхідно обов'язково враховувати структуру підприємства, характер діяльності персоналу, цілі оцінки. Треба розуміти, що кожен метод оцінки має свої сильні та слабкі сторони, тому для їх ефективного використання варто правильно підібрати потрібний метод оцінки персоналу для підприємства.

На нашу думку найбільш підходящою та довершеною системою оцінки персоналу для ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» є *Performance & Competence Management* (управління результативністю і компетенціями).

Управлінцям слід розуміти, що процвітання підприємства в цілому залежить від кожного працівника, тому краще розвивати весь персонал, надаючи можливість проявити себе кожному, тим самим сприяючи їх кар'єрному зростанню. Турбота про саморозвиток та удосконалення професійної майстерності працівників повинна бути пріоритетом серед стратегічних цілей компаній на шляху до процвітання.

Можливість кар'єрного зростання являється ключовим мотиваційним стимулом для багатьох працівників. У співробітника з низькою мотивацією та без можливості подальшого кар'єрного розвитку досить таки швидко настає «професійне вигорання», що в подальшому призводить до низької продуктивності праці.

### 3.2. Напрями удосконалення матеріальної мотиваційної системи в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Для виявлення слабких сторін в управлінні персоналом та формуванні мотиваційної системи підприємства серед працівників було проведено невелике опитування, сутність якого полягала у виявленні факторів, які

працівники вважають негативними у їх роботі та пошуку шляхів удосконалення мотиваційної системи. В опитування взяло участь 30 працівників різних підрозділів, їм усім було задано лише одне запитання : *Чи достатньо у Вас мотивації, щоб якісно виконувати поставлені Вам задачі?*

Більшість працівників задовольняє мотиваційна система, вони раді постійному навчанню та розвитку з боку керівництва. В матеріальному плані теж розуміють що багато залежить від них самих, так як є прив'язка до продажів.

Проте майже третина з опитаних працівників сказали, що вони не знають, що конкретно від них очікується, та що вони мають зробити для того, щоб отримати підвищення.

Деякі працівники служб СПР та ХК наголосили на недосконалості матеріального стимулювання персоналу.

Були й ті, хто сказав про те, що постійні курси, тренінги, різні робочі моменти займають надто багато особистого часу, тому вони не можуть відволіктися від роботи навіть за її межами.

Проаналізувавши процес формування мотиваційної системи готельного підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», можна сказати, що даний готель має чітку та ефективну мотиваційну систему, але при цьому можна виділити такі її недоліки:

1. Відсутність конкретного плану розвитку кожного з працівників;
2. Недосконале розуміння чинників мотивації власного персоналу;
3. Недосконале матеріальне мотивування усіх підрозділів.

Представлені недоліки не є критичними, але вони мають значний вплив на роботу персоналу підприємства. Усунення даних проблем може призвести до поліпшення роботи кожного працівника та покращення сервісу готельного підприємства загалом.

Проаналізувавши проблемні моменти, можна запропонувати ввести певні зміни та новації в мотиваційній системі.

У рисунку 3.2, що представлений нижче, зображені основні способи мотивації працівників ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».



Рисунок 3.2 – Способи підвищення мотивації працівників ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Створення кар'єрограми працівників. Як відомо, кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві, що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві. Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці. Таким чином цей документ створює сам працівник, але під наглядом менеджера з персоналу або свого лінійного менеджера. При цьому лінійний менеджер або менеджер з персоналу ще й виступатиме трекером працівника. Трекер – спеціаліст, який супроводжує працівника від початку формування та створення кар'єрограми до моменту досягнення кінцевих цілей.

Кар'єрограма буде створюватися не для всіх працівників, а тільки для тих, хто бачить своє майбутнє у цьому підприємстві та бажає отримати підвищення у найближчий період, максимально використовуючи свої власні ресурси. Особливість такого документу в тому, що працівник не просто

встановлює собі певну ціль, посаду, яку він хоче посісти у готельній мережі, але й детально прописує, що він має зробити для того, щоб досягти цього.

Трекер, у свою чергу, кожного тижня перевіряє чи є якісь зміни у роботі працівника, чи досягнув він поставленої цілі, щоб досягти кінцевої мети. Трекер також задає працівнику питання, які допомагають йому зрозуміти, що він повинен зробити, щоб швидше досягти мети, та що заважає йому у досягненні цілей.

Можна виділити такі переваги впровадження кар'єрограми в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»:

- Мотивування на досягнення результату;
- Стимулювання до професійного та особистого зростання;
- Метод забезпечує прозорість, зрозумілість і справедливість системи;
- Легкість розробки та впровадження;
- Незатратність впровадження;
- Можливість формувати керівні посади із власного кадрового потенціалу.

Так як мережа володіє усіма необхідними ресурсами для створення кар'єрограм, це зумовлює легкість впровадження даної інновації.

«Премія за вислугу років». Пропонуємо ввести певну систему виплати премій, щоб втримати працівників, що цінують стабільність в компанії та не бажають кар'єрного зростання.

У даній премії будуть брати участь всі співробітники готелів і ресторанів, а саме: заступник керуючого / старший портьє, бухгалтер / помічник бухгалтера готелю / ресторану, підрозділи СПР, ХК, СРС, ІТС, СПА, СБ (старший інспектор, інспектор). Не розповсюджується на керуючих готелю / ресторану.

Умови виплати «Премії за вислугу років»:

- 1) тривалість роботи в компанії від 1 року (на будь-якій посаді) - 5% від місячного окладу. Разом за квартал 15%

2) тривалість роботи в компанії від 2 років (на будь-якій посаді) - 10% від місячного окладу. Разом за квартал 30%

Періоди виплат: грудень, березень, червень, вересень.

Також варто відзначити, що співробітники таких служб як СПР та ХК, не мають додаткового стимулу до більш ефективної праці, через прив'язку виконаного обсягу робіт до грошової винагороди. Тому пропонуємо переглянути систему мотивації даних служб. (рисунок 3.1.)

Таблиця 3.1. – Пропозиції матеріальної мотивації для підрозділів СПР та ХК.

Назва підрозділу	Пропозиції матеріальної мотивації
<i>СПР – Служба прийому та розміщення</i>	Пропоную додатково ввести процент від продажів сувенірної продукції та дорожніх наборів для адміністраторів стійки рецепції. Цим ви не лише матеріально мотивуєте працівників, але й підвищите додаткові продажі в готлях.
<i>ХК – Служба Хаускіпінг</i>	Введення щомісячної премії для покоївок в розмірі 10% від окладу, за найнаполегливішу працю. Тобто нагороджується співробітник, що за місяць прибрав найбільший обсяг номерів та не мав ні одного зауваження на якість виконаної роботи.

Проведення різного роду конкурсів, що згуртують колектив та викличуть здоровий потяг до змагань. Одним з найпоширеніших такого роду конкурсів в великих мережах є «Кращий за професією», де кожен підрозділ може показати свої навички у повній красі. За перші міся було б доцільно нагородити переможців сертифікатом на проживання в курортних готелях мережі на 2 доби та сертифікатами на харчування в ресторанах мережі на 1000 і 500 грн.

Рекомендуємо повторно провести анкетування працівників задля в'яснення їх пріоритетів в роботі. Щоб мати «якори» впливу на кожного співробітника, а не лише на половину. Так як для керівника є дуже важливим вміти відрізнити потреби працівників, які постійно змінюються, адже не можна бути впевненому в тому, що мотивація, яка позитивно вплинула один раз на кар'єрне просування працівника, ефективно вплине і вдруге.

Керівництву компанії слід періодично проводити заходи, які б стимулювали працівників компанії до самовдосконалення, направляли на творчий та кар'єрний ріст, а також підвищували рівень професіоналізму.

Також доцільним буде проведення розвиткових тренінгів та курсів для бажаючих розвиватись в колективі компанії із залучення іноземних представників готельно-ресторанного бізнесу різних сфер та рівнів, що допоможуть колегам у роботі:

- «Як уникнути вигорання на роботі?»;
- «Ініціативна команда»;
- «Мотивація та лояльність»;
- «Школа успіху»;
- «Стресостійкість»;
- «Тайм-менджмент».

Отже, запровадження комплексного підходу вдосконалень в формуванні системи мотивацій працівників ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» дасть можливість підприємству краще розуміти своїх працівників, тим самим зменшити текучість кадрів.

Що ж до персоналу підприємств, то головна його задача – працювати, ефективно використовувати надану їм мотивацію щодо роботи та стрімко розвивати свою кар'єру.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що мету роботи досягнуто, поставлені завдання виконано.

У результаті дослідження зроблено такі висновки:

1. Аналіз готельного підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» привів до висновку, щодо ефективності його роботи та про те, що готель займає стійкі позиції на ринку, має стійкий фінансовий стан та непогану мотиваційну систему. При цьому варто зазначити, що у підприємства були виділені й слабкі сторони, вдосконалення яких може призвести до покращення діяльності підприємства та досягнення ще кращих результатів діяльності.

2. Керуючись власними спостереженнями та дослідженнями, ми дійшли до висновку, що нині однією з дієвих мотивацій є усвідомлення працівником можливостей власного професійного росту за умов роботи в конкретному закладі. Мотивовані особистості матимуть можливість долучитись до створення власної кар'єрної драбини, що передбачатиме перспективний план професійного зростання. У ньому можуть вказуватись конкретні послідовні шляхи, етапи та кроки підвищення рівня майстерності з чіткими термінами і очікуваними результатами. Також всіляко має заохочуватись власна ініціатива працівника щодо втілення інноваційних ідей та дослідницько-експериментаторської діяльності в організації.

3. На нашу думку, в організації має працювати ефективна соціально-психологічна служба та дієва система роботи над оптимізацією загального психологічного клімату в колективі. Вважаємо доцільною практику традиційних культурних заходів в закладі, що будуть сприяти покращенню взаємовідносин в установі, неформальної взаємодії, колективної участі працівників у культурно-освітніх проєктах та організації спільного

дозвілля, поцінування обдарованості та індивідуальних творчих задатків колег.

4. Варто пам'ятати, що кожна людина унікальна та заслуговує на самореалізацію в просторі взаємоповаги, толерантності та співпраці. У всі часи ефективним мотиваційним механізмом було визнання цінності і значимості кожного члена команди.

Для поліпшення процесу формування мотиваційної системи ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» загалом було запропоновано ввести такі зміни:

- розробити кар'єрограму для працівників;
- ввести «премію за вислугу років»;
- ввести додаткову матеріальну мотивацію для служб СПР та ХК;
- проведення конкурсів, типу «Кращий за професією».

Щодо пропозицій для вдосконалення мотиваційно системи ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» варто вказати на те, що компанії необхідно завжди звертати увагу на новітні тенденції розвитку готельного та ресторанного бізнесу, а відповідно й мотивацій, своїх конкурентів, а також зарубіжних готелів, постійно вдосконалюватися, керівництву слід дослухатись до пропозицій та побажань працівників усіх ланок та прагнути якомога більше задовільнити потреби своїх гостей.

Нами було також запропоновано залучення іноземних представників готельно-ресторанного бізнесу різних сфер та рівнів, які б поділились власним досвідом та передали певні знання шляхом проведення навчальних тренінгів через працівників компанії.

В даній роботі вважаємо за необхідне надати кілька порад управлінцям по базовому менеджменту, щодо спілкування з підлеглими:

- якщо Ви маєте необхідність вказати людині на її помилку, починайте з похвали та щирого визнання переваг;
- звертаючи увагу на помилки, робіть це в опосередкованій формі;

- перш ніж критикувати іншого, визнайте відкрито свої власні недопрацювання;
- пам'ятайте, що ніхто не любить наказового тону;
- дайте людині можливість виправити ситуацію і довести свою спроможність;
- помічайте у підлеглого навіть найскромніший успіх;
- повірте і Ви спочатку в людину, створивши їй добре ім'я, щоб вона стала працювати у відповідності до очікуваного;
- зробіть так, щоб недолік виглядав таким, що легко виправляється;
- будьте щирим і доброзичливим у спілкуванні з підлеглими;
- керівник відповідає навіть за емоційний стан підлеглого..

Важливо пам'ятати, що мотивований співробітник економить час керівника та гроші компанії.

Отже, для того, щоб робота будь-якого – максимально успішною, приносила прибуток власникам та задоволення гостей треба фокусувати свою увагу на процесі управління та розвитку персоналу. Варто дуже відповідально підходити до цього процесу, приділяючи особливу увагу навчанню працівників, постійному розвитку та покращенню знань, не нехтуючи загальною атмосферою в колективі та умовами праці працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carol Kennedy. Guide to the Management Gurus (5th Edition), 2012 p. С. 45.
2. Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954 p.
3. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilization, Macmillan, London, 1933 p.
4. M'cGregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000 p., С. 6-15.
5. Podrecznik lidera 2 / K. Cukierska, K. Forys. Kielce : Swietokrzyskie Centrum Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2013 p. С. 55.
6. Алили А. А. Мотивация эффективного использования персонала предприятия. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 87–92.
7. Базюк В. Р., Горшков М. А. Мотивація працівників як запоруку успіху роботи підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 284–288.
8. Балдинюк А. Г., Васильчук Ю. Концепція стратегічного управління системою формування та розвитку персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 408–418.
9. БарановаТ Ю., Чорна Н. Ю. Система управління персоналом в сучасному менеджменті. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 460–462.
- 10.Баценко Л. М., Галенін Р. В., Стеценко Я. Е. Збалансованість винагороди та покарання в системі управління мотивацією на

- підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 39. С. 117–122. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/21.pdf).
11. Биханова Ю. Ефективна система мотивації праці - шлях до успіху підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2010. №3. С. 84–86.
12. Білоконний Б. А., Кравчук А. О., Мідляр А. К. Мотивація та стимулювання праці персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 84–99.
13. Бондарчук Л. В., Лобозінська І. П. Дієві фактори та механізм управління персоналом в період ринкових змін. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: IV Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 16 жовтня 2017 року. Вінниця, 2017. С. 70–76.
14. Бондарчук Л. В., Сандульська В. І. Мотивація як складова конкурентоспроможної стратегії розвитку організації. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 37–46.
15. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 142–148. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stati-20/2602-butenko-d-s>.
16. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Шабадіна Ю. В., Шевченко О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2016. URL: [http://10.0.2.150/docs/CUL/Strateg\\_menedgment\\_Budko\\_2016.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/Strateg_menedgment_Budko_2016.pdf).

- 17.Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 40. С. 133–138. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/25.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/25.pdf).
- 18.Венгерова О. В. Особливості мотивації праці у бюджетній сфері. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 1. С. 13–16.
- 19.Гандапас Р. Камасутра для оратора *Моноліт-Bizz* 2016. С. 230-237
- 20.Герцберг Ф. Мотивація до роботи / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох. Снідерман; пер. з англ. (Д. А. Куликов]. - Москва: Вершина,. 2007р. С. 136.
- 21.Гончаренко Н. Г. Використання мотиваційних чинників для забезпечення дієвості системи управління персоналом підприємств. *Держава та регіони*. 2020. №1. С. 96–100. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1\\_2020/18.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/18.pdf).
- 22.Горевая Н. С. Ефективна система мотивації праці - шлях до успіху підприємства. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2010. №3. С. 84–86.
- 23.Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf).
- 24.Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 40–42.
- 25.Дячкіна А. С. Особливості використання коучингу як нового методу управління персоналом на вітчизняних підприємствах України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 30. С. 8–14. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/4.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/4.pdf).
- 26.Заболотна І. Аналіз теорій мотивації в історії розвитку управління персоналом. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 42–44.

- 27.Завіновська Г. Т. 4.3. Розвиток персоналу *Електронна інтернет онлайн "Бібліотека Студента UaRus"* © 2020 Економіка праці - <https://studentbooks.com.ua/content/view/319/39/1/2/>
- 28.Захарчин Г. М. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
- 29.Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей, 1990р. С. 120-124.
- 30.Климчук А. О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць V Міжнародної науково-практичної конференції 07-09 червня 2017 року. Вінниця, 2017. № Ч.1. С. 176–181.
- 31.Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2020/31.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/31.pdf).
- 32.Константинова Т. В., Шалений В. А., Бровкіна Ю. О. Проблеми мотивації персоналу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 41. С. 94–96. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41\\_2020\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/17.pdf).
- 33.Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf).
- 34.Ліщинська Л. Б., Копняк К. В., Костунець Т. А. Використання сучасних інформаційних систем та технологій для оптимізації управління персоналом підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць III Міжнародної науково-практичної конференції 20-22 травня 2015 року. Вінниця, 2015. № Ч. 2. С. 54–63.
- 35.Лук'янова Д., Постова В. В. Мотивація працівників в ресторанному бізнесі. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії,*

- технології* : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 758–762.
36. Майстренко Ю. В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. *Економіка & держава*. 2018. № 8. С. 52–56.
37. Миколайчук І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2015. 132 с.
38. Мотуз А., Махначова Н. М. Адаптація зарубіжного досвіду мотивації для українських підприємств. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 381–382.
39. Наймушина А., Поймало Д., Боковець В. В. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 538–540.
40. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf).
41. Остапенко Т. А. Аналіз наукових підходів до управління персоналом підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 вересня 2018 року. Вінниця, 2018. № Ч.І. С. 176–181.
42. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії "управління персоналом" в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/97.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/97.pdf).



43. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf).
44. Пошивалова О. В. Формування моделі оцінювання мотивації персоналу підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 9. С. 5–9.
45. Соколовська В. В. Інновації в системі управління персоналом підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 вересня 2018 року*. Вінниця, 2018. № Ч.І. С. 189–196.
46. Ткачук А. Напрямки розвитку системи управління персоналом у сучасній Україні. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. № 2. С. 48–49.
47. Трапідин С.Ю. Мотивація персоналу в сучасній організації, 2007 р. С. 5.
48. Труш Ю. Л., Григорців М. В., Осадчук О. П. Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 274–279.
49. Чернега В. В., Чорна Н. Ю. Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р.* Вінниця, 2015. С. 812–816.
50. Чикуркова А. Д., Грей Ю. М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/23.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/23.pdf).
51. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf).

