

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Мотивація персоналу готельно-ресторанного бізнесу на прикладі ГРК

“Собкофф”

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва

Шифр _____

Виконав:

студент 4 курсу група ГРС-19

_____ Антон ІЛЬЧУК
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

_____ Наталія ПРИЛЕПА
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

_____ Оксана ГРИНДІЙ
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

_____ Ігор ЖУРБА
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ ___ ” _____ 202_р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ільчук Антон Володимирович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Мотивація персоналу готельно-ресторанного бізнесу на прикладі ГРК “Собкофф”, м. Хмельницький»

керівник роботи Прилепа Наталія Валеріївна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № __ дод. __

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____ червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми мотивація персоналу готельно-ресторанного бізнесу, організація оцінювання персоналу, грейдова система оплати праці, інформація підприємства, бухгалтерська звітність ГРК “Собкофф”, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу. 2 Характеристика діяльності та аналіз мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф». 3 Рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Загальна модель мотивації через потреби. 2. Теорія очікування В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель мотивації Портера-Лоулера. 3. Види мотивації персоналу. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства. 4. Характеристика та організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Собкофф», SWOT-аналіз. 5. Конкурентний профіль. Штатний розклад та аналіз заробітної плати персоналу. 6. Аналіз мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф». Аналіз фінансових результатів. 7. Переваги та недоліки системи грейдуння 8. Бально- факторна матриця оцінки посад. 9. Структура заробітної плати після введення системи грейдів.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Ільчук Антон Володимирович
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Мотивація персоналу готельно-ресторанного бізнесу на прикладі ГРК «Собкофф»

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Прилепа Н.В.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 44 с., містить 13 таблиць, 11 рисунків, перелік джерел посилання складається з 25 найменувань, 1 додатки.

Актуальність роботи. Сьогодні керівництво багатьох готельно-ресторанних підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності. На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Призначення мотивації праці – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями підприємства.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу. Визначено сутність поняття мотивації персоналу, надано загальну характеристика основних теорій мотивації. Розглянуто особливості мотивації персоналу в системі забезпечення розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

У другому розділі проведено аналіз мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф», розглянуто загальну характеристику та проаналізовано персонал та систему мотивації готельно-ресторанного комплексу «Собкофф».

У третьому розділі надано пропозиції щодо ефективного використання методів стимулювання персоналу. Рекомендовано напрями, які спрямовані на підвищення мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф», а саме система грейдування.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» з метою підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Ключові слова: мотивація, персонал, система грейдування.

ABSTRACT

for diploma thesis Ilchuk Anton Volodymyrovych

Full Name

Work theme: Motivation of the staff of the hotel and restaurant business on the example of «Sobkof» GRK

The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Prylepa N.V.

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2023

The qualification work is 44 pages long, contains 13 tables, 11 figures, a list of references consists of 25 titles, 1 appendices.

Relevance of work. Today, the management of many hotel and restaurant enterprises is faced with the problems of inefficient use of various types of resources, which is a consequence of a decrease in the productivity of the staff, a decrease in their level of responsibility and interest in the results of their activities. At the current stage of economic development, the creative, productive, intellectual attitude of the employee, aimed at achieving high performance indicators of the enterprise, becomes extremely important. The purpose of work motivation is to make a person work better, to be more responsible towards his duties, to put more effort into the performance of his work. Therefore, motivating the work of the staff, creating conditions for their interest in the results of the enterprise's activities become urgent tasks of the enterprise.

In the first section of the work, the theoretical aspects of the motivation of the staff of the hotel and restaurant business are considered. The essence of the concept of personnel motivation is defined, a general description of the main theories of motivation is provided. The peculiarities of personnel motivation in the system of ensuring the development of the hotel and restaurant business are considered.

In the second section, an analysis of the motivation of the staff of the Sobkoff hotel-restaurant complex was carried out, the general characteristics were considered and the staff and motivation system of the Sobkoff hotel-restaurant complex were analyzed.

The third chapter provides suggestions on the effective use of staff motivation methods. Areas aimed at increasing staff motivation in the Sobkoff hotel and restaurant complex, namely the grading system, are recommended.

The results of the research can be used in the activities of the hotel and restaurant complex "Sobkoff" in order to increase competitiveness and increase profits.

Key words: motivation, staff, grading system

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1 Сутність поняття мотивації персоналу.....	9
1.2 Загальна характеристика основних теорій мотивації.....	12
1.3 Особливості мотивації персоналу в системі забезпечення розвитку готельно-ресторанного бізнесу.....	17
2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «СОБКОФФ»	
2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Собкофф».....	20
2.2 Аналіз персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»...	25
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф».....	29
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «СОБКОФФ»	
3.1 Пропозиції щодо ефективного використання методів стимулювання персоналу.....	32
3.2 Напрями, які спрямовані на підвищення мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф».....	34
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Важливою функцією управління в готельно-ресторанному бізнесі є саме мотивація. Лише за умови ефективної мотивації, підприємства можуть реалізувати свій потенціал до економічного зростання. Адже недостатня мотивація може виступати стримуючим фактором до збільшення показників ефективності діяльності підприємства. Мотивовані працівники краще працюють, більш продуктивні та залучені. Зацікавленість та вмотивованість працівників у результатах своєї роботи при створенні належних умов праці та мотивації сприяє до підвищення прибутку підприємства.

Проблемам мотивації персоналу присвячена велика кількість наукових доробок зарубіжних та українських науковців, зокрема: А. Маслоу, Р. Хекман, Г. Олдхем, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Дж.С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, Л. Фестінгер, В. Скіннер, Р. Лайкерт, Г. Саймон, Ф. Герцберг, О. Є. Кузьмін, А. М. Колот, Р. В. Ільєнко, Д. П. Богиня, Ф. І. Хміль, О. І. Гончар, С. Ф. Покропивний, Л. В. Червінська, Й. О. Завадський, О. В. Криворучко, В. Шинкаренко. Згідно наукових праць перелічених авторів, сформувалися уявлення про вплив мотивації персоналу на результати діяльності підприємства.

Актуальність теми. У кожного працівника, який працює в сфері готельно-ресторанного бізнесу, крім визначених керівництвом сприятливих умов щодо діяльності на підприємстві, можуть існувати свої особисті мотиви та стимули, які спонукають до повсякденного виконання завдань. Мотивація персоналу може виступати важливим напрямом формування конкурентоспроможного, відповідального, професійного колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей та планів, а також реалізації загальної стратегії готельно-ресторанного бізнесу.

Метою роботи є дослідження та аналіз мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» та обґрунтування шляхів його удосконалення.

Необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність поняття мотивації персоналу;
- дати загальну характеристику основних теорій мотивації;
- розглянути особливості мотивації персоналу в системі забезпечення розвитку готельно-ресторанного бізнесу;
- здійснити аналіз готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»;
- проаналізувати персонал готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»;
- дослідити систему мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф»;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної дипломної роботи є готельно-ресторанному комплексі «Собкофф».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф».

Практична значущість – результати досліджень, які висвітлені в роботі посприяють вдосконаленню мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф», що в майбутньому призведе до покращення основних фінансових показників.

Структура кваліфікаційної роботи складається з 44 сторінок, кількість таблиць - 13, рисунків - 11, кількість позицій у списку використаних джерел - 25, додатків - 1.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність поняття мотивації персоналу

В наш час, коли в Україні йде війна, спостерігається криза мотивації праці. Для багатьох людей праця перестала бути сенсом життя і перетворилась на засіб виживання. Праця і мотивування залишається надалі джерелом матеріальних і духовних цінностей. Тому проблема спонукання людей до праці завжди буде актуальна.

Формування мотиваційної системи є пріоритетним напрямом розробки стратегії в готельно-ресторанному бізнесі. Адже система управління буде працювати ефективно, якщо буде включати систему мотивації для персоналу. На думку авторів А. В. Колодійчук та В. М. Черторижського: «під різними назвами і з різних позицій науковці і практики досліджували те, що сьогодні називається проблемою мотивації персоналу, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці» [8].

Як вважають Р. Ільєнко та Д. Губенко: «мотивований персонал – це заставка успішної роботи підприємства і рух у напрямку реалізації його стратегії та зміцнення свого положення на ринку в цілому» [1]. Мотивація персоналу посідає одне з важливих місць в управлінні та є чинником підвищення продуктивності праці. Тема мотиваційної системи є однією з найактуальніших наукових проблем.

Теоретичні та практичні аспекти питання мотивації персоналу знайшли своє відображення в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Р. Ільєнко [1], О. Кузьмін [2, 3], А.М. Колот [4], Д. Богиня [6], Ф. Хміль [7], О. І. Гончар [9], С. В. Покропивний [10], О. Г. Пустовіт [11], П. З. Капустянський [12], В. М. Нижник, А. Маслоу, Е. Мейо, П. Ф. Друкер, М. П. Фоллет тощо. Проблемам мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

присвятили свої праці українські науковці, зокрема: В. Лисак, В. Чобіток, І. Черниш.

Багато науковців трактують поняття мотивація як процес спонукання людей до праці. У своїй науковій праці Р. Ільєнко та Д. Губенко вважають, що: «мотивація являє собою непряме, опосередковане управління, яке здійснюється через інтереси працівників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх зацікавленості до праці з метою досягнення високих результатів на індивідуальному рівні та підприємстві загалом» [1].

О. Кузьмін дає визначення мотивації як: «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [2, с. 156, 3, с. 79].

У своїй книзі А.М. Колот дає визначення мотивації як: «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. ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою» [4, с. 39].

Д. Богиня зазначає, що мотивація: «суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів» [6, с.5-8].

Ф. Хміль дає визначення щодо: «мотивація - стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення» [7].

О. І. Гончар трактує, що мотивація це: «актуальний і складний процес із застосуванням системного підходу та зваженого поєднання різних методів і способів, прозорості та визначеності в цілях формування внутрішніх мотивів і переконань у працівників підприємства до якісного виконання поставлених перед ними завдань» [9, с. 69].

С. В. Покропивний визначає, що мотивація являє собою систему, яку можна охарактеризувати сукупністю заходів, що пов'язані між собою та можуть стимулювати окремого працівника для досягнення цілей підприємства [10, с. 348].

Як зазначає у своїй науковій праці О. Г. Пустовіт, розглядаючи поняття мотивація, що О. Єлець визначає мотивацію як: «процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей» [11].

У своїй праці П.З. Капустянський робить акцент на тому, що мотивація - це вплив на працівників з метою зміни ціннісних орієнтацій та інтересів [12, с. 24].

Слід зазначити, що мотивація базується на двох категоріях: потреби та винагороди. Потреби – це сприймання фізіологічної нестачі чого-небудь, а винагорода – це те, що цінне для людини. У свідомості людини потреби перетворюються на мотив або інтерес, який може спонукати людину до певної цільової дії.

Виникнення, розвиток та формування мотивів базуються на основі потреб. Потреби не можуть визначати сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. Але, зауважимо, що якщо потреби становлять сутність, то тоді мотиви являються конкретним виявленням цієї сутності.



Рисунок 1.1 - Загальна модель мотивації через потреби

Один засобів мотивації використовують стимулювання. Стимулювання – це використання стимулів для користі людини і організації. Але слід зазначити, що у системі мотивації персоналу більшості готельно-ресторанних закладах переважає матеріальне стимулювання мотивації працівників. Нематеріальна форма перебуває на досить низькому рівні. Також у матеріальному стимулюванні важливим є система преміювання за професійні успіхи та досягнення, а також премії за результати роботи.

Для того, щоб побудувати ефективну систему мотивування на підприємстві потрібно розуміти, якими мотивами керується персонал, а також які стимули заклад готельно-ресторанного бізнесу надає для реалізації мотивів і задоволення потреб персоналу.

Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про багатогранність поняття «мотивація». Тому на основі проведеного дослідження доцільно буде також надати власну інтерпретацію поняттю «мотивація». На нашу думку, мотивація - це заохочувальний інструмент, який сприяє персоналу до високоефективної праці. Вважаємо, що кожен автор формулює своє визначення мотивації на основі свого уявлення про концепцію. Вважаємо, що мотивування працівника повинна бути зрозумілою та давати можливість заохочувати результат роботи. Також розміри заохочення повинні бути обґрунтовані з економічної точки зору. Відзначимо, найефективніша система мотивації персоналу може бути та, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників.

1.2 Загальна характеристика основних теорій мотивації

До основних теорій мотивації можна віднести теорію очікування, також теорію справедливості та модель мотивації Портера – Лоулера.

Основний вклад у розвиток процесуальних теорій запровадив В. Врум у своїй теорії очікувань. Дана теорія заснована на гіпотезі, що людина направляє свої зусилля на досягнення мети тоді, коли вона впевнена у достовірності

задоволення своїх потреб. На думку О. С. Резнікової: «В теорії очікувань введені три поняття, що складають основу мотиваційних механізмів людської поведінки:

1. Очікування того, що зусилля працівника призведуть до поставленої мети або до бажаного результату;

2. Інструментальність - розуміння того, що виконання роботи і досягнення необхідного результату є основною умовою (інструментом) для здобуття винагороди;

3. Валентність - значущість винагороди для працівника» [13].

Мотивація працівника може залежити від очікувань дії до певного результату. Згідно теорії очікувань, що якщо вірогідність того, що зусилля будуть результативними є низькою, це не буде мотивуватиме працівників. Якщо робота буде справедливо оцінена керівництвом, то працівник буде розраховувати на вищу оплату чи премію. Зауважимо, що мотивація працівника зменшується, якщо результати його праці не винагороджуються з боку підприємства, тобто якщо результати не будуть сприйматись як інструмент для отримання винагороди. Розглянемо другий варіант, коли збільшення продуктивності, а також якості праці не буде відображатись на оплаті праці. У цьому варіанті збільшена продуктивність праці не буде виступати в якості інструментарію для отримання більш високої винагороди. Але якщо працівник отримує винагороду при низькій мотивації, то для працівника винагорода буде мати низьку привабливість. Теорія очікувань В. Врума пояснюється формулою, що зображена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Теорія очікування В. Врума

Згідно цієї теорії мотивація буде високою тільки тоді, коли зацікавленість, інструментальність, а також очікування є високими. Але, зауважимо, що якщо один з компонентів буде дорівнювати нулю, то й мотивація буде дорівнюватиме нулю.

Теорія справедливості трактує, як можна мотивувати працівника, щоб досягнути поставлених цілей. Згідно теорії працівники суб'єктивно визначають співвідношення витрачених зусиль та винагороди. Далі порівнюють результат з винагородою з аналогічно виконаною роботою. Якщо співвідношення не будуть порушені, тоді мотивуючі фактори працюють в межах нормального, але якщо виявляється дисбаланс – у працівника демотивація діяльності.

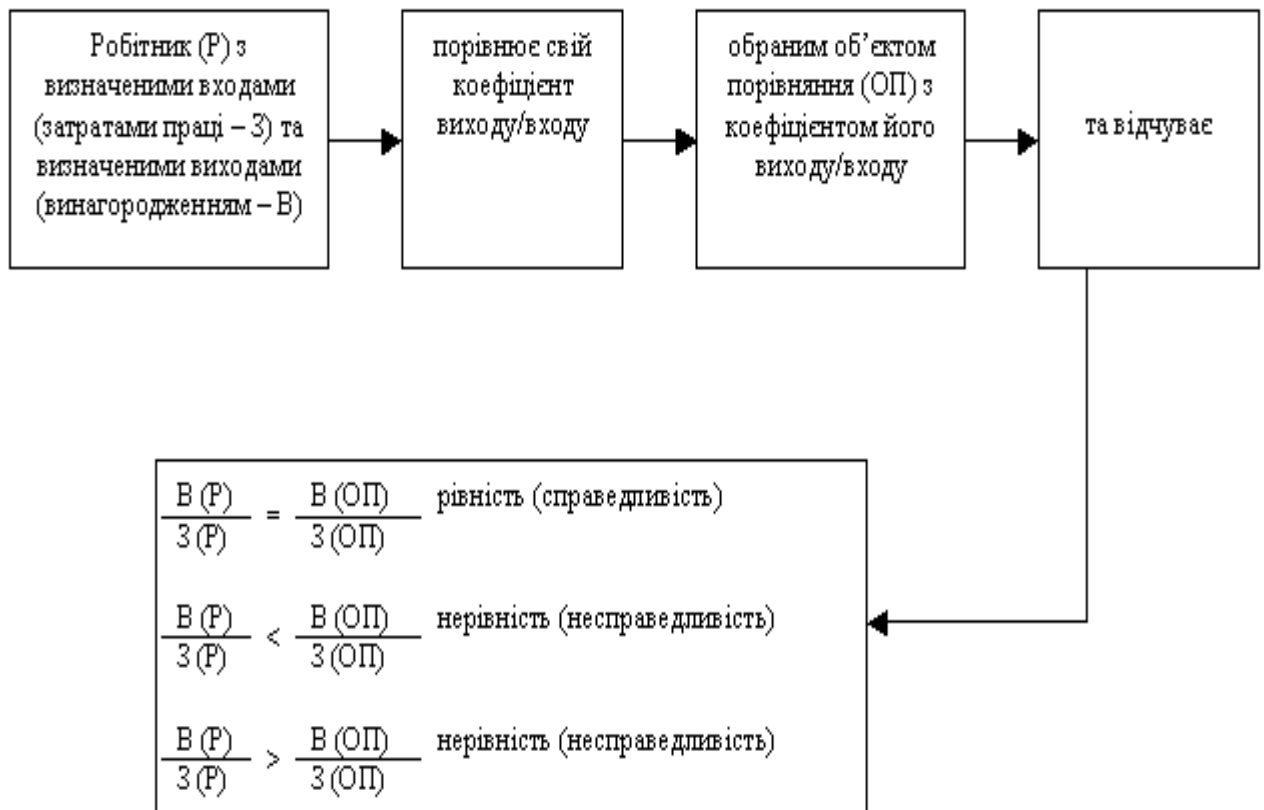


Рисунок 1.3 - Теорія справедливості С. Адамса

Для того, щоб виправити демотивацію існують шість способів, згідно теорії, досягання справедливості. Так, до першого способу можна віднести витрати часу, старанності тощо, до другого - прохання про підвищення винагороди, третій - зміна ставлення до праці, четвертий - зміна об'єкту для

порівняння, п'ятий - зміна коефіцієнту об'єкту для порівняння та шостий - зміна ситуації. Розглянемо можливі типи реакцій робітника на несправедливість у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Можливі типи реакцій робітника на несправедливість

I	II	III	IV	V	VI
Необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: Зниження інтенсивності праці	Спроба збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою	Переоцінка своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості у особі, зниження показників у роботі	Спроба вплинути на організацію з метою доіогтися збільшення зусиль осіб, з якими себе порівнює, або зменшити їх винагороду	Зміна об'єкту порівняння на більш вдалий	Перехід в інший підрозділ або залишення організації

Отже, згідно теорії справедливості працівник концентрується на абсолютному та відносному винагородженні.

Розглянемо модель мотивації Портера-Лоулера, де мотивація є поєднанням потреб, очікувань і винагороди. Досягнуті результати, згідно з цією моделлю мотивації, залежать від докладених працівником зусиль, здібностей, а також характеру та усвідомлення своєї ролі. Щабель зусиль визначається цінністю винагороди. Досягнуті результати спричиняють внутрішню і зовнішню винагороду працівника. До внутрішньої винагороди відносять компетентність, самоповагу, а до зовнішньої винагороди відносять похвалу, премію, просування по службі тощо. Результатом зовнішніх і внутрішніх винагород є задоволення працівника. Звичайно, задоволення буде залежити від цінності винагороди, якоможе бути не однакою для різних працівників.

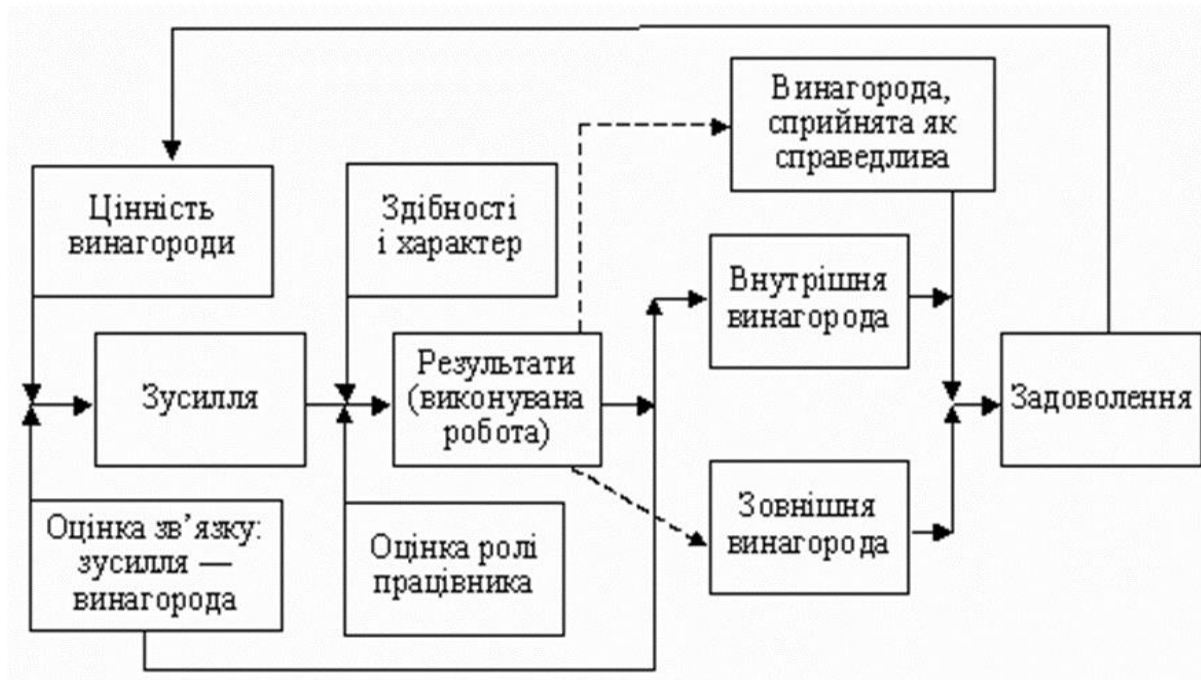


Рисунок 1.4 - Модель мотивації Портера-Лоулера

Можна стверджувати, що механізм мотивації праці нелегкий і вимагає врахування індивідуальних особливостей працівників, а також їх інтересів, потреб, спрямованості та ціннісних орієнтацій. Але модель Портера-Лоулера дозволяє зробити наступні висновки:

- 1) ефективна та результативна праця буде призводити до задоволення;
- 2) мотивація об'єднана в єдину систему, яка включає здібності працівників, зусилля, кінцевий результат праці, винагороду і задоволення.

Отже, було розглянуто основні положення класичних теорій мотивації. Слід зазначити, що підходи до трудової мотивації зазнали великих змін, що пов'язано зі зближенням цілей роботодавця та працівника. Розуміння основних положень класичних шкіл мотивації буде корисним при розробці результативних мотиваційних моделей у сучасному суспільстві.

1.3. Особливості мотивації персоналу в системі забезпечення розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Система мотивації персоналу для забезпечення розвитку готельно-ресторанного бізнесу повинна забезпечувати комплекс заходів матеріального, морального, соціального напрямку. Це буде сприяти активізації діяльності персоналу у виробничому процесі.

Найкращими стимулятивними факторами може бути відповідність виконуваної роботи потребам працівника у визнанні її як особистості, а також можливість самовираження. Кінцевий результат працівника буде зумовлюватись індивідуальними можливостями, усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях та особистою зацікавленістю.

Розглянемо найбільш популярні види мотивації персоналу, які застосовує керівник в готельно-ресторанному закладі: матеріальна, адміністративна, моральна.

Матеріальна мотивація може реалізовуватись через систему оплати робочої сили, отримання частки доходу від особистої власності, виплат дивідендів на акції тощо. Матеріальна мотивація передбачає застосування матеріальних санкцій. Наприклад, у разі браку відраховується частина зарплати.

Адміністративна мотивація базується на дисципліні праці, а також на відповідальності працівника. Можуть існувати форми дисциплінарного заохочення та покарання (штраф, звільнення з роботи, зауваження, догана).

Моральна мотивація реалізується за використання системи оцінювання заслуг. Для моральної мотивації складається шкала оцінок робітників у балах, яка оцінюється. Показники, які відносяться до оцінки заслуг – це відданість та великий стаж роботи на підприємстві, готовність до співробітництва, що може прирівнюватись до фактора кваліфікації.

Зазначимо, що основним способом мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства є матеріальне стимулювання праці. Це можна трактувати тим, що керівникам простіше та легше надавати премії та

грошові бонуси, а не розробляти нові способи нематеріального стимулювання працівників. Наразі використовувати відпрацьовані способи мотивації, коли існує обмеженість бюджетів у закладах. Тому в умовах сьогодення керівники закладів готельно-ресторанного господарства вміють швидко приймати управлінські рішення та здатні мотивувати персонал на результативну роботу без матеріального стимулювання. Види мотивації зображено на рисунку 1.5.

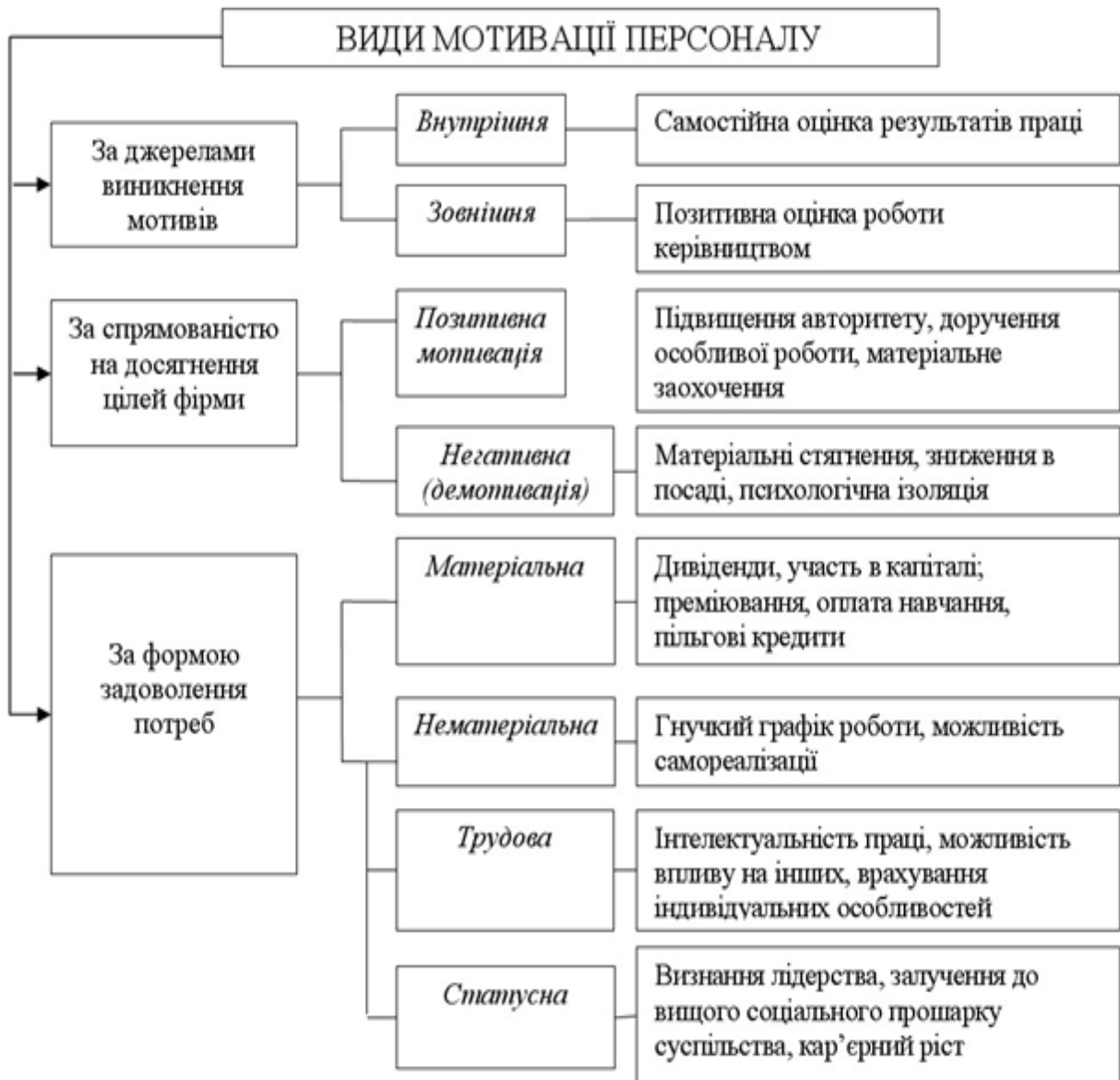


Рисунок 1.5 - Види мотивації персоналу

Отже, як зауважує Л. Г. Квасній готельно-ресторанні господарства можуть: «розраховувати на успіх, якщо володіють певною кількістю працівників

відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність використати потенціал працівників залежить від умов праці та їх зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві» [15].

Основні елементи мотивації результативної праці персоналу, зображено на рисунку 1.6.

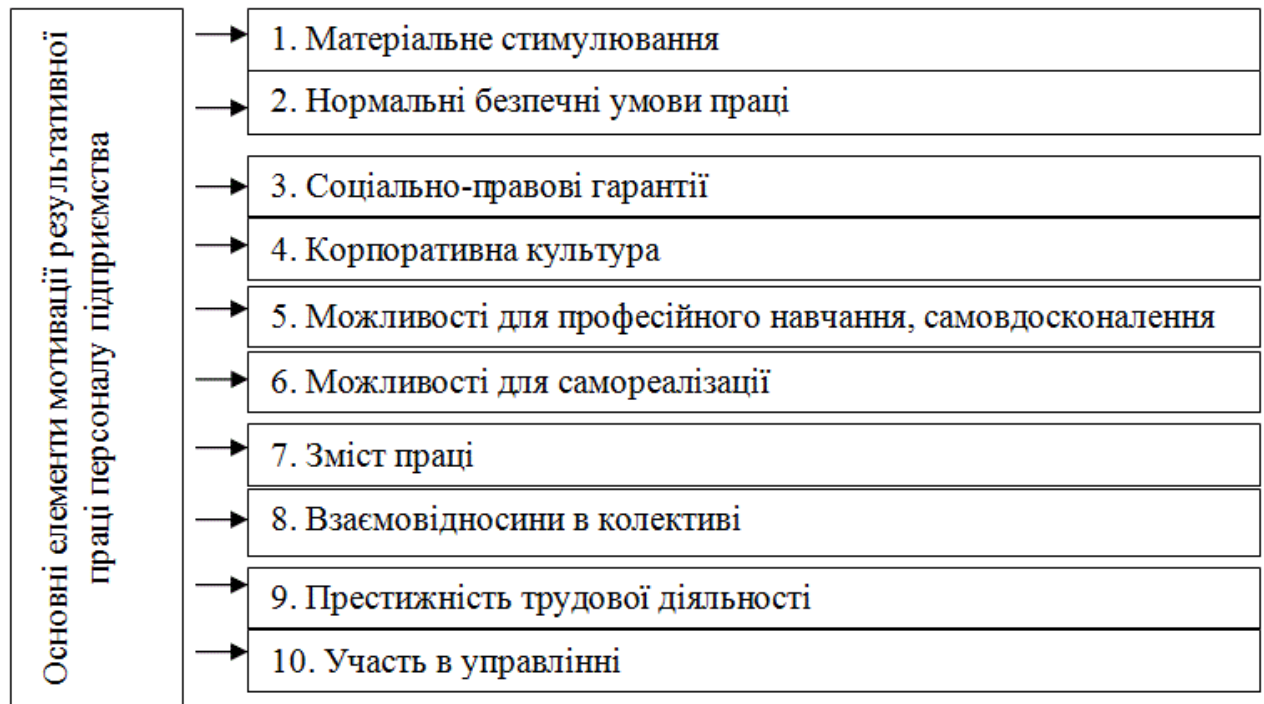


Рисунок 1. 6 - Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

Результативність праці працівника - це кінцевий результат його цілеспрямованої діяльності. Праця буде результативною, якщо максимальний результат вищий за мінімальні витрати праці. Також результатом вважають отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, а також виконання робіт або надання послуг. Також результативність працівника зумовлюється індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю. Важливу роль відіграє усвідомленням особистої ролі в колективних зусиллях.

2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «СОБКОФФ»

2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

З 2018 року готельно-ресторанний комплекс «Собкофф» репрезентував себе як один з найкращих комплексів у місті Хмельницькому, якому притамане високий сервіс та найкраще співвідношення ціни і якості обслуговування.

Згідно сторінки в соціальних мережах комплексу: «адміністративна будівля комплексу складається з першого поверху, де розташований ресепшн та один стандартний готельний номер, та другого поверху, на якому знаходяться п'ять стандартних готельних номерів. В центральній будівлі комплексу, на першому поверсі розташований ресторанний зал на двісті чоловік. На другому поверсі – зал на сто чоловік, а на третьому поверсі знаходяться три напівлюксових та люксові готельні номери, весільний номер для молодят, які відповідають сучасним стандартам. Комплекс також має VIP-кімнати, літню терасу» [17].

Як зауважують сторінки в соціальних мережах комплексу: «головна будівля готелю складається з трьох поверхів: 1-ий поверх – чотири люксових готельних номерів, СПА-комплекс, пральня, 2, 3 – поверх – стандартні готельні номери, 4-ий поверх – стандартні готельні номери. Слід зауважити, що головна будівля готелю знаходиться в екологічно комфортному місці. Санітарно-гігієнічні параметри його довкілля (чистота повітряного басейну, рівень шуму) відповідають нормативним вимогам» [17].

Територія готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» вміщує зовнішній танцювальний майданчик, живу музику у виконанні музикантів, майданчик для виїзної весільної церемонії, а також весільний номер для молодят.

Для святкування та відпочинку існує смачна та вишукана кухня ресторану. Сайт готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» стверджує, що: «ресторан

має два розкішних прикрашених приміщення і літню террасу, два VIP-зали на 12 та 40 чоловік, дев'ять дерев'яних будиночків, вісім з котрих вміщують від чотирьох до восьми чоловік, а «Мисливський» будиночок вміщує до двадцяти чоловік» [17]. Аналіз щодо характеристики готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» зображено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Характеристика готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

№ п/п	Будівля	Поверх	Характеристика	Кількість/місткість	
				шт	чол
1	Адміністративна будівля	1	ресепшн	1	х
			готельний номер (стандарт)	1	х
		2	готельний номер (стандарт)	5	х
2	Центральна будівля	1	ресторан	х	200
		2	ресторан	х	100
		3	готельний номер (напівлюкс)	3	х
			готельний номер (люкс)	3	х
			весільний номер для молодят	1	х
3	Головна будівля	1	готельний номер (люкс)	4	х
			СПА-комплекс	1	х
			пральня	1	х
		2	готельний номер (стандарт)	8	х
		3	готельний номер (стандарт)	7	х
		4	готельний номер (стандарт)	7	х
4	Літня тераса	х	VIP-зали	1	12
				1	40
			дерев'яні будиночки	8	4-8
				1	20

Номерний фонд готелю комплексу «Собкофф» складає з 39 номерів: від стандартних до двокімнатного «люкса». Усі номери різної категорії комфортності мають телефон, кондиціонер, телевизор та холодильник, а також обладнані сучасними душовими кабінами, фенами. У ванній кімнаті є комплекти засобів гігієни, які складаються з мила, шампуні, зубної пасти, геля, а також у наявності є халати, банні рушники та м'які тапочки. В номерах класу «Стандарт» передбачена наявність одного додаткового місця. Розрахунок за проживання

пропонують зробити, як за готівкову плату, так і безготівковим переказом. Інтернет на всій території комплексу є доступний та безкоштовний.

Слід зауважити, про особливості екстер'єрного оформлення готельно-ресторанного комплексу, наприклад, відпочинок біля озера з водопадом, який розташований поблизу центральної будівлі, фруктовий сад тощо. Територія комплексу огорожена та має дитячі майданчики, що забезпечує безпеку та зайнятість дітей. На території є цілодобовий платний паркінг. Позитивною цікавинкою комплексу є зручна транспортна розв'язка і добра видимість вже на далеких підступах до нього. Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» представлена на рис.2.1.

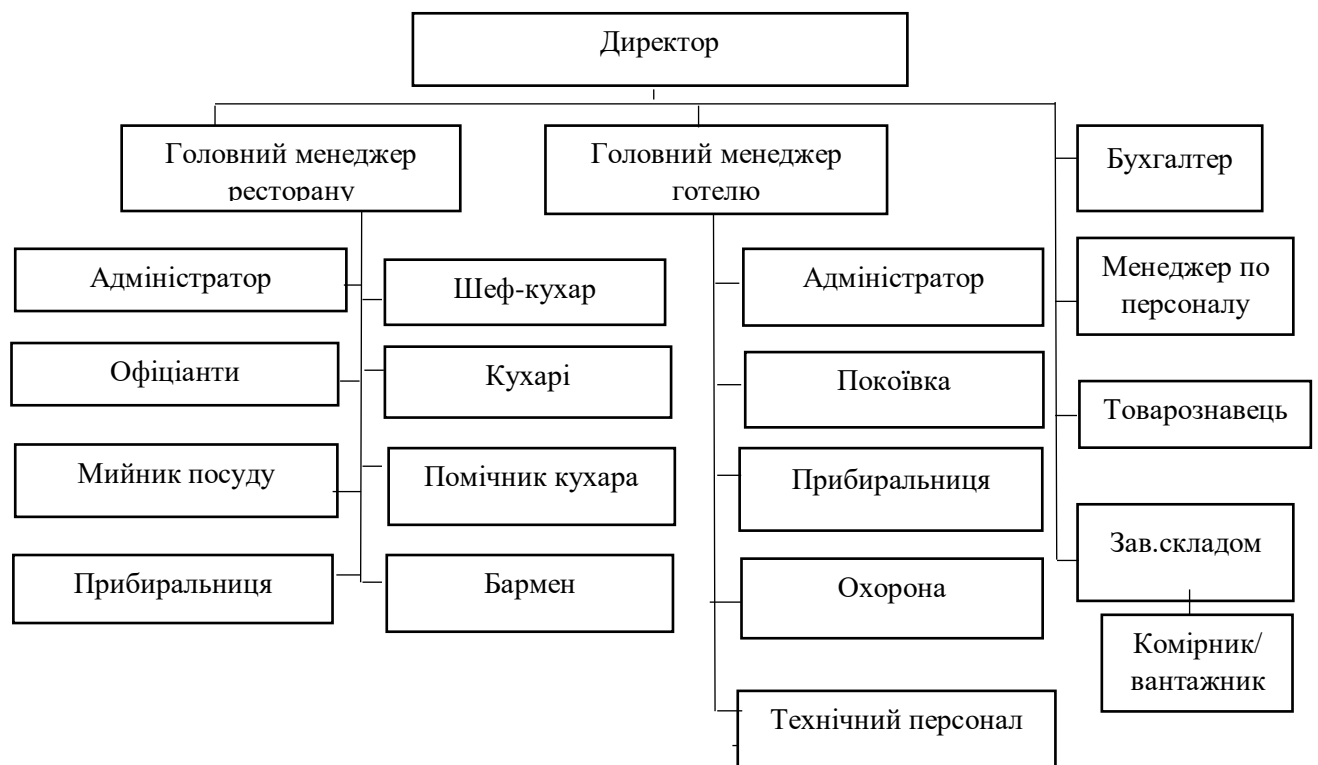


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

Як видно з рис. 2.1 організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» є лінійною. Це означає, що при лінійному управлінні кожна ланка і кожний підлеглий мають одного керівника, через якого

проходять всі команди управління, а також несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих ними об'єктів.

Для приваблення своїх клієнтів готельно-ресторанний комплекс «Собкофф» надає додаткові послуги як в готелі, так і в ресторані (платні та безкоштовні). Приваблюючі додаткові види послуг здатні заповнити сезони низького попиту, збільшити дохід і покращити імідж. Характеристику додаткових послуг, що надаються готельно-ресторанним комплексом «Собкофф» зображено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Характеристика додаткових послуг, що надається готельно-ресторанним комплексом «Собкофф»

№ п/п	Платні послуги	Безкоштовні послуги
1	ремонт одягу та взуття, прання та хімчистка	парковка, виклик таксі
2	користування СПА-комплекс	бронювання столиків у ресторані за бажанням споживачів
3	доставка квітів і подарунків	пробудження до визначеного часу
4	оренда приміщень	у випадку необхідності виклик швидкої допомоги
5	доставка в номер особистої кореспонденції при її отриманні на адресу готелю	надання одного комплекту посуду, а також кип'ятку, ножиць, голок з нитками

Отже, готельно-ресторанний комплекс має відносно великий спектр додаткових послуг, що сприяє постійному розвитку комплексу. На початку пандемії керівництво готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» запровадило нову послугу - це організація служби доставки страв додому та в офіси.

Основними конкурентами готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» є готельно-ресторанні комплекси «Південна Брама», «Tamerlan» та «Любе Плюс». Проаналізуємо більш детально по показниках розташування, чистота, співвідношення між ціною та якістю, зручності, комфорт, обслуговування персоналу, наявність безкоштовного Wi-Fi та визначимо який середній бал конкурентів, згідно даних сайту <https://www.booking.com/>.

Побудуємо конкурентний профіль перелічених готельно-ресторанних комплексів та дані відобразимо у таблиці 2. 3.

Таблиця 2.3 - Конкурентний профіль готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

Показник	Готельно-ресторанний комплекс			
	«Собкофф»	«Південна Брама»	«Tamerlan»	«Любе Плюс».
Розташування	8,5	8,7	8,9	8,9
Чистота	8,6	8,8	9,3	8,6
Співвідношення ціна/якість	8,2	8,5	9,1	8,3
Зручності	8,3	8,6	9,1	8,3
Комфорт	8,6	8,6	9,2	8,5
Персонал	8,5	9,1	9,4	9,0
Безкоштовний Wi-Fi	7,9	7,9	8,9	8,6
Рейтинг (додаток Booking.com)	8,4	8,7	9,2	8,4

Джерело: складено на основі даних сайту <https://www.booking.com/>

Згідно таблиці 2.3 можна стверджувати, що готельно-ресторанний комплекс «Собкофф» у порівнянні з іншими закладами знаходиться не в зручному розташуванні (8,5) для відвідувачів порівняно з іншими комплексами. Щодо чистоти, то «Собкофф» конкурує з «Любе Плюс», але найкращий результат має «Tamerlan» (9,3). «Собкофф» має найнищий результат по співвідношенню ціни та якості (8,2), найвищий результат у «Tamerlan» (9,1) та «Південна Брама» (8,5). Зручності однакові у «Собкофф» та «Любе Плюс», але по комфорту перебування «Собкофф» конкурує з «Південною Брамою». Оцінка по персоналу у «Собкофф» (8,5) є найнищою серед аналізованих комплексів. На нашу думку, головною причиною є плинність кадрів. Рейтинг у додатку booking.com ставить невисоку оцінку «Собкофф» (8,4) та «Любе Плюс» (8,4) у порівнянні з «Tamerlan» (9,2) та «Південна Брама» (8,7).

Після детального аналізу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» можна відтворити усю інформацію про сильні та слабкі сторони у вигляді SWOT-аналізу. SWOT-аналіз дозволяє знайти важливі сфери, на які слід звернути увагу. Це дозволяє сконцентруватися на головних аспектах та виділити

завдання, які мають найбільше значення для успіху комплексу «Собкофф». Формуємо SWOT-аналіз і зображаємо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Різноманітна кількість інноваційних технологій в сфері готельно-ресторанних послуг; 2.Особливості екстер'єрного оформлення; 3.Наявність банкетних залів; 4.Традиційна українська кухня європейська кухня, страви на відкритому вогні; 5.Професіоналізм шеф-кухаря; 6.Впізнаваність бренду «Собкофф»; 7.Наявність сайту в соціальних мережах.	1.Кількість конкурентів; 2.Економічна та політична нестабільність (пандемія, війна); 3.Слабка система мотивації співробітників порівняно з конкурентами; 4.Постійна зміна персоналу або плінність кадрів; 5.Не зручне місцезнаходження; 6. Недостатнє фінансування.
Можливості	Загрози
1.Збільшення додаткових послуг; 2.Створити бонусну програму для споживачів; 3. Орієнтир на широкий сегмент споживачів 4. Підключити можливість на онлайн-запис бронювання готельних номерів, дерев'яного будиночку, VIP-залу тощо	1. Зростання кількості конкурентів з нижчою вартістю надання послуг; 2. Зростання цін на сировину; 3. Податкові реформи; 4.Не платоспроможність споживача (пандемія, війна).

Отже, вчасно прийняті рішення принесуть вагомі значення у діяльність та розвиток, а також вплинуть на конкурентоспроможність наданих послуг загалом.

2.2 Аналіз персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

Чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» станом на травень 2023 року, включаючи представників різних категорій, становить 45 осіб.

Персонал готельно-ресторанного комплексу має досвід роботи 5 - 8 років та середній вік персоналу складає 30 - 40 років. Переважна частина персоналу готельно-ресторанного комплексу є жіноча. Стиль управління персоналом є демократичним, де багато організаційних питань вирішується колегіально, а також відбувається інформування персоналу про стан справ у колективі. При влаштуванні на роботу персонал ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку готельно-ресторанного комплексу.

Для адміністраторів готелю та ресторан, офіціантів, покоївок існує графік змінності з 11-годинним робочим днем. Персоналу надається щорічна відпустка, відповідно до законодавства України, яка триває 28 календарних днів. Система оплати праці в готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» є погодинна та залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки. Штатний склад готельно-ресторанного комплексу зображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Штатний розклад готельно-ресторанного комплексу

Найменування посади	К-сть од.		Зміна, чол. 2022-2021
	2021	2022	
Директор	1	1	0
Головний менеджер готелю	1	1	0
Головний менеджер ресторану	1	1	0
Головний інженер	1	1	0
Бухгалтер	1	1	0
Менеджер по персоналу	1	1	0
Готельне господарство			
Адміністратор /ресепшійоніст готелю	2	2	0
Покоївка	4	4	0
Прибиральниця	2	1	-1
Всього по готельному господарству			-1
Ресторанне господарство			
Шеф-кухар	1	1	0
Кухарі	5	4	-1
Бармен	2	2	0
Помічник кухара	4	2	-2
Мийник посуду	2	2	0
Прибиральниця	4	2	-2
Адміністратор торговельного залу, метрдотель	1	1	0
Старший офіціант, офіціант	14	10	-4
Всього по ресторанному господарству			-9
Двірник	2	2	0
Товарознавець	1	1	0
Зав. складом	1	1	0
Комірник/вантажник	1	1	0
Садівник	1	1	0
Охоронці	2	2	0
Всього	55	45	-10

На основі даних, що були отримані в готельно-ресторанному комплексі та згідно проведених розрахунків у таблиці 2.5 можна стверджувати, що

чисельність персоналу в 2022 році порівнянно з 2021 роком зменшилась на 10 чоловік. На наш погляд, основна причина скорочення чисельності персоналу може бути пов'язана з погіршенням політичного становища в Україні (війною). Проаналізуємо заробітну плату працівників і зобразимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз заробітної плати працівників в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф»

Найменування посади	середньомісячна ЗП, грн		Темп приросту/падіння, %
	2021	2022	2022/2021
Директор	17500	19250	10,0
Головний менеджер готелю	13500	15750	16,7
Головний менеджер ресторану	14750	17500	18,6
Головний інженер	12750	14450	13,3
Бухгалтер	13000	15600	20,0
Менеджер по персоналу	12640	13450	6,4
Адміністратор /ресепшионіст готелю	9500	10500	10,5
Покоївка	6850	7000	2,2
Прибиральниця	6650	6850	3,0
Шеф-кухар	14500	17000	17,2
Кухарі	12450	13500	8,4
Бармен	10780	12500	16,0
Помічник кухара	8450	9800	16,0
Мийник посуду	6950	7300	5,0
Прибиральниця	6750	7000	3,7
Адміністратор торговельного залу, метрдотель	11650	12500	7,3
Старший офіціант, офіціант	9450	11750	24,3
Двірник	6750	7500	11,1
Товарознавець	9850	12675	28,7
Зав. складом	12500	13650	9,2
Комірник/вантажник	6650	6800	2,3
Садівник	6650	6800	2,3
Охоронці	6650	6800	2,3

Не зважаючи на те, що у 2022 році в Україні почалась війна, заробітна плата все одно продовжувала збільшуватись, хоча в трішки повільному темпі. Найбільш високий темп приросту спостерігається у персоналу, як займають посаду товарознавця (28,7%), офіціанта (24,3%), адміністратори готелю та ресторану, бухгалтера (20%), а також шеф-кухаря (17,2 %).

Якщо аналізувати мінімальну заробітну плату, то можна стверджувати, що суттєвих змін не відбулось. Темп приросту коливається у межах 2-5%. Можна зробити висновок, що рівень середньомісячної заробітної плати покоївок, прибиральниць, вантажника, садівника, охоронців коливається в межах мінімальної заробітної плати. Вагається, що праця покоївки або прибиральниці не потребує зайвих знань та особливого досвіду. Але неякісне або непрофесіональне надання послуг призводить до конфліктів, а це веде до погіршення репутації готельно-ресторанного комплексу та втрати прибутку.

На нашу думку, директор готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» повинен враховувати кваліфікаційний рівень персоналу. Вважаємо, що економія, навіть під час війни, недоречна, тому що некваліфікований персонал може нашкодити репутації закладу гостинності.

Проаналізуємо основні фінансові показники готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» та зобразимо їх у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» за 2021-2022 рр.

Показник	Од.вим.	Роки		Темп зростання/падіння, %
		2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	4 866,00	6 088,10	25,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	4 183,10	6 265,10	49,77
Інші витрати	тис.грн	331,1	1 652,50	399,09
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	тис.грн	351,80	-1 829,50	-105,20

Отже, чистий дохід від реалізації продукції готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 1222,10 тис.грн. Відповідно темп зростання складає 25,12%. Щодо собівартості реалізованої продукції, то на кінець 2022 року вона зросла на 49,77%. Також збільшились інші витрати у 2022 році та складають 1652,50 тис. грн, що на 1321,40 тис. грн більше за 2021 рік, відповідно темп зростання складає 399,09%.

У 2022 році спостерігається збиток. На нашу думку, це пов'язано з нестабільним економічним становищем в країні (пандемія) та початком війни у 2022 році.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф»

Для обґрунтованості мотиваційного механізму, який потрібно впроваджувати в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф», важливо проаналізувати існуючі методи мотивації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, які можуть передбачати застосування управлінським апаратом комплексу різних прийомів впливу на персонал для активізації діяльності. Ці методи можуть виступати об'єктами аналізу, результати якого допоможуть керівництву готельно-ресторанного комплексу обрати найбільш для них прийнятні.

Аналізуючи методи стимулювання в комплексі «Собкофф» можна відзначити, що керівництво використовує неекономічні та економічні методи. Більш детально відображено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Методи стимулювання готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

При аналізі мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф» було задано питання персоналу: «Які способи мотивації для Вас є найкращими?». Проаналізовано, що 68% працівників вважають грошову винагороду, тобто заробітну плату або премію за найкращим методом мотивації для себе. Ще важливий спосіб мотивації – це персональні подарунки на свято (8%), додаткові вихідні (8%) та похвала від керівництва (7%).

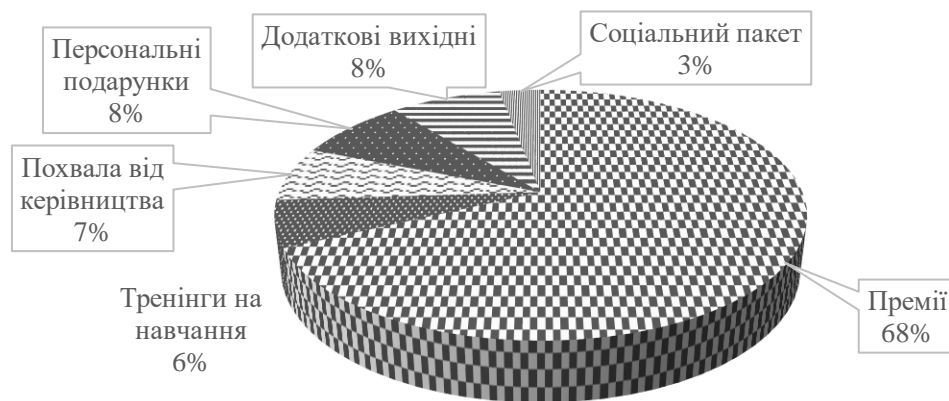


Рисунок 2.3 - Аналіз мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф»

На нашу думку, для того, щоб персонал закладу був більш мотивованим, керівнику або директору потрібно виявляти інтерес до кожного співробітника безпосередньо як до особистості, а також враховувати думку персоналу. Мотивація персоналу – це надання можливості розвитку комплексу. Такий підхід з боку вищого керівництва дає змогу персоналу працювати злагоджено та ефективно, оскільки збільшиться рівень мотивації. В зальномі усі способи мотивації персоналу вимагають витрат, найбільшою частиною якої є заробітна плата або премії.

З метою визначення сформованих відносин у колективі, було вирішено провести аналіз психологічного клімату трудового колективу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф». У дослідженні взяли участь 39 осіб, вік

респондентів від 22 до 51 року. Було задано питання: «Чи цінують Вас на роботі?». Аналіз результатів висвітлено у рисунку 2.4.

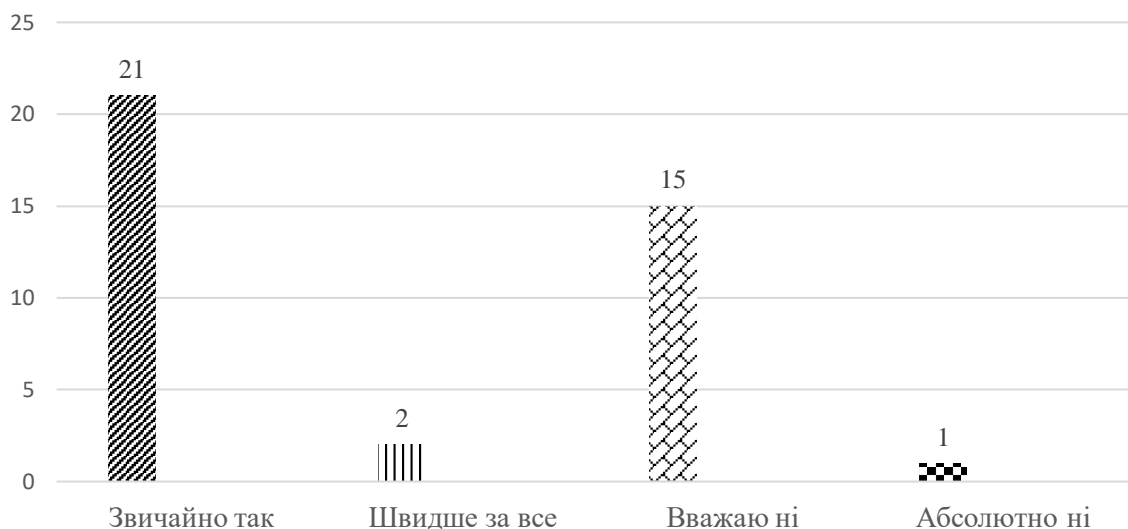


Рисунок 2. 4 - Аналіз психологічного клімату трудового колективу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

З рисунку 2.4 можна зробити висновок, що більшість працівників (54%) в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф» вважають, що їхню працю «швидше за все» цінують, а це 21 особа серед опитувальних. Відносно великий відсоток ті хто вважає, що їхню працю не цінують (38%), що складає 15 осіб. Це означає, що працівники не налаштовані працювати і мало чим мотивовані та стимульовані. Отже, на нашу думку, персонал можна охарактеризувати як невмотивований і тому необхідно вжити заходи щодо підвищення якості роботи.

Вважаємо, що персонал готельно-ресторанного комплексу «Собкофф», по-перше, виконують все, що розписано у посадових обов'язках і не бажають розширювати рамки своїх повноважень. По-друге, у працівників немає ініціативи. Усі спроби керівництва «розворушити» персонал наштовхуються на мовчазний опір. Тому буде за доцільним впровадити у готельно-ресторанному комплексі «Собкофф» систему преміювання для персоналу, що спричинить до покращення працездатності працівника, а це в свою чергу призведе до збільшення чистого прибутку.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «СОБКОФФ»

3.1 Пропозиції щодо ефективного використання методів стимулювання персоналу

Плинність кадрів свідчить про недостатню мотивацію працівників. Замість того, щоб була командна робота, яка сприяла власному доходу та збільшенню чистого прибутку для готельно-ресторанного комплексу «Собкофф», працівники персоналу шукають нові робочі місця через погані умови праці.

Іноді бувають такі випадки, які змушують персонал комплексу працювати довше або більше, вводячи непомірні штрафи, а також групову матеріальну відповідальність, що в подальшому спричиняє нову заміну кадрів.

Тому матеріальна мотивація є найкращим способом заохочення серед персоналу для досягнення кращих результатів на підприємстві. Однією із ефективних способів мотивування працівників є методика визначення посадових окладів (система грейдів). За допомоги цієї системи можна структурувати розмір заробітної плати, обґрунтувати справедливість виплат та дозволити планувати своє кар'єрне зростання. Як стверджують наукові джерела, грейдування - це угруповання посад за визначеними факторами з метою стандартизації оплати праці на підприємстві.

Блог «Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює» наголошує: «Грейд у системі оплати праці – це крок у системі винагороди, який визначає розмір зарплати працівника. Рівень оплати праці, як правило, визначається рівнем обов'язків, що виконуються відповідно до посадової інструкції, посади, повноваженнями, що виконуються цією посадою, та тривалістю виконання працівником своєї роботи» [21].

За допомогою грейдування дозволено ранжувати посади залежно від цінності для підприємства, а також визначити рівень оплати, який буде відповідати даному ранжируванню.

Сутність грейдингової системи полягають наступним чином: всі посади на підприємстві оцінюються за низкою факторів. Це може бути, наприклад, рівень відповідальності, умови роботи, вартість помилки тощо, де на основі даних визначають рівень оплати праці кожної посади.

Зазначимо, що здебільшого під грейдингом розуміється ранжування посад, але також існує ще й грейдинг працівників. Тут можуть враховувати досвід, майстерність, особисті риси, а також інші навички працівника.

Головна перевага системи грейдування є переведення нематеріального показника, тобто цінність роботи співробітника у грошовий еквівалент. Переваги та недоліки системи грейдування зобразимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Переваги та недоліки системи грейдування

Переваги	Недоліки
Розуміння щодо посади, яку обіймає працівник в існуючій ієрархії посад, а також її оцінка у ролі для підприємства	Невідповідність рівнів оплати праці на окремих посадах середньоринкових показників
Одержування винагороди від рівня складності та відповідальності виконуваної роботи	Угруповання посад з грейдів перенасичує моніторинг заробітної плати
Перспектива професійного та кар'єрного зростання для кожного працівника	Можливість напруженості в колективі через сприйняття працівниками положень грейдової системи оплати, а також виникнення конфліктів через нерівномірних заробітків працівників, які мають однаковий грейд.
Горизонтальне кар'єрне зростання	Зростання трудомісткості експлуатації системи оплати праці
Придбання нових професійних навичок або знань для ефективної роботи на вищих посадах	

При створюванні грейдової системи, готельно-ресторанний комплекс визначає який її підхід до компенсації. Формування підходу до компенсації вимагає глибокого погляду на переконання комплексу щодо заробітної плати. Головне завдання - це створити філософію, а також бути послідовним щодо практики оплати праці.

3.2 Напрями, які спрямовані на підвищення мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф»

При грейдуванні розповсюдженим методом оцінки праці є бально-факторний, де кожна посада оцінюється у визначених балах. На основі сумарної кількості балів визначаються межі грейдів, а також «вилки» окладів.

Готельно-ресторанний комплекс «Собкофф» самостійно може встановлювати свої фактори або взяти із стандартизованої методики (наприклад, Хея). При оцінці посад визначаються вимоги до посади, які необхідні для досконалого та якісного виконання роботи, а також здійснюється детальний опис посади.

На початку оцінки визначаються фактори. Вибір факторів залежить від діяльності, стратегічної направленості та цінностей готельно-ресторанного комплексу «Собкофф». Для оцінки запропонованих комплексом посад повинен застосовуватись єдиний набір факторів.

На основі метода Хея виділяють основні групи факторів: професійні навички або знання, які потребуються, відповідальність, а також складність і новизна завдань, що вирішуються.

Як зазначає Г.Т. Завіновська: «фактор «професійні знання, навички» включає в себе знання технологій, практичних процедур, теоретичних і професійних дисциплін. Фактор «відповідальність» означає відповідальність за дії і результат цих дій. Фактор «складність і новизна завдань, що вирішуються», включає в себе вирішення завдань простих, стандартних, невідомих, проблемних» [22].

Опис факторів по рівнях відбувається із зазначенням відмінностей. Для факторної шкали можна включати від трьох до восьми рівнів. Наприклад, основними факторами в зарубіжних компаніях при застосуванні оцінки посад можуть бути: ступінь повноважень; ступінь впливу на результат; управлінські або професійні навички, складність прийняття рішень тощо.

Слід зауважити, що фактори визначають згідно зі специфікою діяльності, але питома вага в загальній кількості факторів повина дорівнювати 100 %. Так, у сфері послуг фактори повинні бути пов'язані з професійними знаннями і навичками взаємодії.

Приклад впровадження системи грейдів (фактори). Виділяємо наступні фактори, що відображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бально- факторна матриця оцінки посад

Рівні фактору	Опис рівня	Кількість балів
Фактор 1. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)		
A	Достатньо середню освіту або незавершену вищу освіту, спеціальних знань не потрібно	20
B	Потрібно вищу освіту, наявність базових навичок в обраній сфері діяльності	30
C	Вища профільна освіта, вільне володіння іноземною мовою, курси підвищення кваліфікації (наявність сертифікатів)	50
Фактор 2. Самостійність в роботі		
A	Повноваження обмежені, слідує посадовим інструкціям, є постійний контроль	20
B	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника	30
C	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, може самостійно вирішувати завдання щодо збільшення прибутку підприємства	50
Фактор 3. Відповідальність		
A	Відповідальність тільки за свою роботу полегшеної складності	20
B	Відповідальність за роботу середньої складності	30
C	Відповідальність за фінансові результати підприємства	50
Фактор 4. Досвід в роботі		
A	Досвід роботи не потрібний	20
B	Досвід роботи від 1 до 3 років	30
C	Досвід роботи від 3 років	50
Фактор 5. Складність роботи		
A	Одноманітна робота з постійним виконанням одиничних операцій	20
B	Більш-менш різноманітна робота, яка потребує виконання декількох функцій, але не потребує особливих зусиль	30
C	Різнманітна робота, яка вимагає логічних міркувань та вирішення поставлених завдань від керівництва	50

Слід зауважити, що розподіл факторів відбувається за рівнем складності. Крок між рівнями повинен бути однаковим. Пропонуємо впровадження трьох рівнів фактору: А, В, С. Оцінка ваги факторів буде залежити від ступеня важливості кожного фактору по нарастанню балів.

Розрахунок посади «Адміністратор готелю/ресторану готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» здійснено у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 - Оцінка посади «Адміністратор готель/ресторану»

Фактор оцінки	Відповідність фактора оцінка його вага в балах			Підсумковий бал за фактором
	A	B	C	
	20	30	50	
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)			50	50
Самостійність в роботі		30		30
Відповідальність		30		30
Досвід в роботі			50	50
Складність роботи			50	50
Сумарний бал				210

Розрахунок посади «Виконавчий директор готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» здійснено у таблиці 3.5

Таблиця 3.4 - Оцінка посади «Виконавчий директор готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

Фактор оцінки	Відповідність фактора оцінка його вага в балах			Підсумковий бал за фактором
	A	B	C	
	20	30	50	
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)			50	50
Самостійність в роботі			50	50
Відповідальність			50	50
Досвід в роботі			50	50
Складність роботи			50	50
Сумарний бал				250

Далі залежно від кількості балів, які одержані при оцінці, надаємо посадам відповідний грейд, що зображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Кваліфікаційно-посадова матриця грейдів готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

Номер грейд	Кількість балів	Посада
1	30	прибиральниця, покоївка, мийник посаду, технічний персонал, охорона
2	80	Офіціанти

1	2	3
3	140	Кухарі, бармен, сомельє
4	180	Технолог, шеф-кухар
5	210	Адміністратор ресторану або готелю
6	250	Виконавчий директор ресторану або готелю

Ця таблиця свідчить про створення системи кар'єрного зростання в готельно-ресторанному комплексі «Собкофф», що сприяє здійсненню ротації всередині комплексу. Також можна проводити коригування розмірів окладів на кожному грейді. Структура заробітної плати після введення системи грейдів зображена на рисунку 3.1.

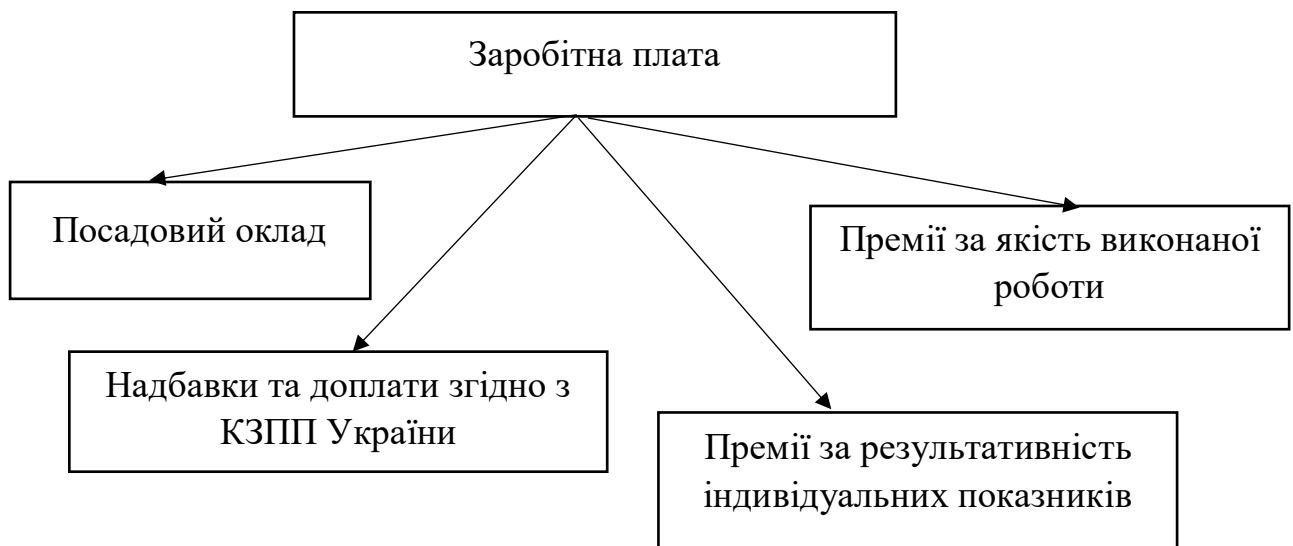


Рисунок 3.1 - Структура заробітної плати після введення системи грейдів

Отже, цінність системи грейдів для готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» полягає в тому, що ця система дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для усіх працівників. Адже сутність системи грейдів визначається в розробці коригуванні постійної частини заробітної плати враховуючі цінність посади та вплив на результат діяльності комплексу. При стандартизованій системі працівники розуміють, за що вони отримують премії, чому саме так, а також що необхідно зробити для переходу на іншу кар'єрну сходинку.

ВИСНОВКИ

Управління готельно-ресторанним комплексом повинно базуватись на основі розвитку мотивації персоналу. Це забезпечує як розвиток персоналу, так і розвиток всього комплексу. Тому повинна бути сформована відповідна система мотивації персоналу, яка буде основною в системі управління. Розвиток готельно-ресторанного комплексу, як головна мета його діяльності, може відбуватись тільки за умови розвитку вмотивованого персоналу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи актуалізовано проблему мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Проведено огляд наукової літератури щодо розуміння сутності «мотивація». Досліджено думки вітчизняних вчених щодо визначення сутності «мотивація». Розглянута загальна модель мотивації через потреби. Дана загальна характеристика основних теорій мотивації: теорія очікування, теорія справедливості та модель мотивації Портера – Лоулера. Охарактеризовано види мотивації персоналу та основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи дана загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Собкофф». Розглянута організаційна структура управління. Дана характеристика додаткових послуг. Побудовано та проаналізовано конкурентний профіль комплексу та SWOT-аналіз. Досліджено штатний розклад готельно-ресторанного комплексу. Зауважено, що для адміністраторів готелю та ресторану, офіціантів, покоївок існує графік змінності з 11-годинним робочим днем. Проаналізовано заробітну плату працівників. Зроблено висновок, заробітна плата все одно продовжувала збільшуватись, хоча в трішки повільному темпі. Досліджено аналіз основних фінансових показників. Розглянуті основні методи стимулювання готельно-ресторанного комплексу. Здійснено аналіз мотивації та аналіз психологічного клімату трудового колективу. Зауважено, що персонал можна охарактеризувати як невмотивований і тому необхідно вжити заходи щодо підвищення якості роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведені пропозиції щодо ефективного використання методів стимулювання персоналу. Відзначено, що однією із ефективних способів мотивування працівників є методика визначення посадових окладів (система грейдів). За допомогою грейдуння дозволено ранжувати посади залежно від цінності для підприємства, а також визначити рівень оплати, який буде відповідати даному ранжируванню. Головною перевагою системи грейдуння є переведення нематеріального показника, тобто цінність роботи співробітника у грошовий еквівалент. Дана детальна характеристика переваг та недоліків системи грейдуння. Зазначено, що при грейдунні розповсюдженим методом оцінки праці є бально-факторний, де кожна посада оцінюється у визначених балах. На основі сумарної кількості балів визначаються межі грейдів, а також «вилки» окладів. Наведено приклад впровадження системи грейдів (фактори). Запропоновано впровадження трьох рівнів фактору: А, В, С. Оцінка ваги факторів буде залежити від ступеня важливості кожного фактору по наростанню балів. Дана кваліфікаційно-посадова матриця грейдів готельно-ресторанного комплексу «Собкофф». Дана структура заробітної плати після введення системи грейдів. Зроблено висновок, що цінність системи грейдів для готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» полягає в тому, що ця система дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для усіх працівників.

Підкреслено результативність запропонованих заходів, що сприятиме удосконаленню мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф», а це сприятиме до збільшення значних результатів у прибутку та покращення надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільєнко Р. В., Губенко Д. В. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. [Електронний ресурс]. URL: file:///C:/Users/Uzer/Downloads/ppecu_2016_1_10.pdf (дата звернення 11.06.2023)
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. :Вид-во «Академвидав», 2003. – 416 с.
3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : НУ «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект – Захід», 2002. – 228 с.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с. ISBN 966 – 574 – 041 – 5
5. Коваленко О. В. Гоголенко А. В. Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств. [Електронний ресурс]. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenk_o.htm (дата звернення 11.06.2023)
6. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі XXI ст.// Регіональні перспективи/ Богиня Д.П. – 2002. - № 3- 4 (22-23) – С. 5-8.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. [Електронний ресурс]. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khmil_Fedir/Menedzhment.pdf?PHPSESSID=vdemrh8deufpcnrg4p1iq020p2 (дата звернення 11.06.2023)
8. Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Сутність поняття мотивація. [Електронний ресурс]. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf (дата звернення 11.06.2023)
9. Гончар О. І., Лемешева Т. Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. N 4. Т.2. С.66-69.

10. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2001. - 528 с.
11. Пустовіт О. Г. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323> (дата звернення 11.06.2023)
12. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. - 154 с.
13. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27> (дата звернення 11.06.2023)
14. Гармідер Л. Д., Гончар Л. А. Мотиваційні фактори результативності персоналу підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/176635/179633> (дата звернення 11.06.2023)
15. Квасній Л. Г., Солтисик О. О. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf (дата звернення 11.06.2023)
16. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. [Електронний ресурс]. URL: <file:///C:/Users/Uzer/Downloads/motivatsiya-ta-rezultativnist-pratsi-personalu-pidpriemstva-yih-sutnist-ta-vzaemozvyazok.pdf> (дата звернення 11.06.2023)
17. Готельно-ресторанний комплекс «Sobkoff». [Електронний ресурс]. URL: <https://sobkoff.com/about/> (дата звернення 12.06.2023)
18. Дячек В. В. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. [Електронний ресурс]. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/24.pdf (дата звернення 12.06.2023)

19. Гончар Л. О., Батченко Л. В. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. [Електронний ресурс]. URL: <file:///C:/Users/Uzer/Downloads/744> (дата звернення 12.06.2023)

20. Ножова Г. М., Пилип М. В. Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства. [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/45.htm (дата звернення 12.06.2023)

21. Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює. [Електронний ресурс]. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczyuye/> (дата звернення 12.06.2023)

22. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації. [Електронний ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225664.pdf> (дата звернення 12.06.2023)

23. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. [Електронний ресурс]. URL: <file:///C:/Users/Uzer/Downloads/greyduvannya-yak-suchasna-sistema-stimulyuvannya-pratsi-riznih-kategoriy-personalu-pidpriemstva-torgivli.pdf> (дата звернення 12.06.2023)

24. Степанова А. А. Грейдування як сучасна система оплати праці на українських підприємствах на прикладі ПАТ«Київенерго». [Електронний ресурс]. URL: file:///C:/Users/Uzer/Downloads/finu_2017_1_11.pdf (дата звернення 12.06.2023)

25. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. [Електронний ресурс]. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-91_99.pdf (дата звернення 12.06.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про фінансові результати готельно-ресторанного комплексу
«Собкофф» за 2021-2022рр

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 088.10	4 866.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 265.10	4 183.10
Інші витрати	2165	1 652.50	331.10
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	6 088.10	4 866.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	7 917.60	4 514.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 829.50	351.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-1 829.50	351.80

ДОДАТОК А1

Звіт про фінансові результати готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» за 2021-2022рр

АКТИВ				Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи				Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 324.70	3 495.20
Основні засоби:	1010	75.70	4 127.90	Усього за розділом I	1495	5 324.70	3 495.20
первісна вартість	1011	75.70	4 127.90	III. Поточні зобов'язання			
Усього за розділом I	1095	75.70	4 127.90	Короткострокові кредити банків	1600	1 440.60	
II. Оборотні активи				Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	63.90	198.90
Запаси	1100	461.90	3.10	розрахунками з бюджетом	1620	26.20	113.80
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4 889.20	2 238.20	розрахунками зі страхування	1625	6.80	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11.40	5.80	розрахунками з оплати праці	1630	23.40	26.30
Усього за розділом II	1195	5 362.50	2 247.10	Інші поточні зобов'язання	1690	1 093.40	
Баланс	1300	5 438.20	6 375.00	Усього за розділом III	1695	113.50	2 879.80
				Баланс	1900	5 438.20	6 375.00