

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Соціально-економічна ефективність систем мотивації в організації

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Social Economic Efficiency of Motivation Systems in the Organization

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0730-мо-з _____
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Істоміна А.Д.

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Істоміній Анастасії Дмитрівні

1. Тема роботи Соціально-економічна ефективність систем мотивації в організації

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання здобувачем роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Теоретико-методологічні засади соціально-економічної ефективності систем мотивації в організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Теоретичні аспекти сутності, підходи та функції систем мотивації в організації; 1.2 Особливості формування соціально-економічної ефективності систем мотивації в організації; 1.3 Тенденції формування ефективних соціально-економічних систем мотивації праці в умовах сучасної інноваційної динаміки; 2 Розділ – Аналіз соціально-економічної ефективності систем мотивації в організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика діяльності організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА"; 2.2 Оцінка складу та структури персоналу в організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА" 2.3 Аналіз соціально-економічної ефективності діючої системи мотивації

персоналу в організації ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА»; 3 Розділ – Шляхи підвищення соціально-економічної ефективності систем мотивації в організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА» – складається з 1 підрозділу: 3.1 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» для підвищення її соціально-економічної ефективності.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ А.Д. Істоміна
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Соціально-економічна ефективність систем мотивації в організації: 61 сторінка, 15 таблиць, 4 рисунки. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Об'єктом дослідження є соціально-економічна ефективність систем мотивації в організації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ соціально-економічної ефективності системи мотивації в організації ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Соціально-економічна ефективність систем мотивації в організації є невід'ємною умовою успішного функціонування суб'єктів галузі гостинності.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти сутності, підходи та функції систем мотивації в організації, особливості формування соціально-економічної ефективності систем мотивації в умовах сучасної інноваційної динаміки. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність, структуру та склад персоналу організації ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА», а також запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу для підвищення її соціально-економічної ефективності.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ПЕРСОНАЛ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ,
ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

ABSTRACT

Qualification work: Socio-economic effectiveness of motivation systems in the organization: 61 pages, 15 tables, 4 figures. The list of links includes 33 titles.

The object of the study is the socio-economic efficiency of motivation systems in the organization.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations of the socio-economic effectiveness of the motivation system in the organization of "VENEZIA SPA" LLC and to develop practical recommendations for its improvement.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The socio-economic effectiveness of motivation systems in the organization is an integral condition for the successful functioning of hospitality industry entities. During the work, the theoretical aspects of the essence, approaches and functions of motivation systems in the organization, features of the formation of socio-economic efficiency of motivation systems in the conditions of modern innovation dynamics were considered. On the basis of the theoretical material, the activity, structure and composition of the personnel of the LLC "VENEZIA SPA" LLC organization were analyzed, as well as measures were proposed to improve the personnel motivation system to increase its socio-economic efficiency.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of "VENEZIA SPA" LLC in practical activities and will contribute to improving the activities of domestic enterprises.

MOTIVATION SYSTEM, PERSONNEL, LABOR PRODUCTIVITY, ORGANIZATIONAL ACTIVITIES, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Теоретичні аспекти сутності, підходи та функції систем мотивації в організації	9
1.2 Особливості формування соціально-економічної ефективності систем мотивації в організації	12
1.3 Тенденції формування ефективних соціально-економічних систем мотивації праці в умовах сучасної інноваційної динаміки	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА».....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА"	28
2.2 Оцінка складу та структури персоналу в організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА"	35
2.3 Аналіз соціально-економічної ефективності діючої системи мотивації персоналу в організації ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА».....	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА»	49
3.1 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» для підвищення її соціально-економічної ефективності.....	49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України кадри є найважливішим ресурсом підприємства, який впливає на підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності. Тому на кожному підприємстві доцільно ефективно використовувати та розвивати персонал, що значною мірою залежить від трудової мотивації як спонукання людини до виробничої діяльності.

Мотивація є основним елементом активізації людського фактору, який не тільки створює умови матеріального виробництва, а й забезпечує їх ефективне функціонування. Отже, до факторів, що впливають на підвищення ефективності праці, відносяться такі елементи мотивації працівників: матеріальна зацікавленість, моральне заохочення, гнучкий робочий день і навчання персоналу.

Навіть ідеально розроблені плани та найсучасніші корпоративні структури неефективні, якщо мотивація персоналу не спрямована на підвищення ефективності роботи. Жодна система управління не працюватиме, якщо на національному, регіональному рівні чи рівні окремої компанії не буде розроблена ефективна система мотивації працівників, яка заохочуватиме кожного працівника продуктивно працювати для досягнення особистих і професійних цілей.

Висока ефективність співробітників можлива тільки в тому випадку, якщо вони дбають про високий результат, який дозволяє працівнику задовольнити його найважливіші потреби.

Праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема стимулювання праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти зростанню трудової мотивації робилися ще на самих ранніх етапах виникнення суспільного виробництва.

Об'єктом дослідження є соціально-економічна ефективність систем мотивації в організації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ соціально-економічної ефективності системи мотивації в організації ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

- 1) ознайомитись з теоретичними аспектами сутності, підходи та функції систем мотивації в організації;
- 2) виявити особливості формування соціально-економічної ефективності систем мотивації в організації;
- 3) з'ясувати тенденції формування ефективних соціально-економічних систем мотивації праці в умовах сучасної інноваційної динаміки;
- 4) дати загальну характеристику діяльності організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА";
- 5) провести оцінку складу та структури персоналу в організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА"
- 6) проаналізувати соціально-економічну ефективність діючої системи мотивації персоналу в організації ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» та розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 61 сторінка, перелік посилань включає 33 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретичні аспекти сутності, підходи та функції систем мотивації в організації

Термін «мотивація» вперше використав А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини». У сучасній літературі мотивація розуміється досить широко. В одному випадку це - сукупність факторів, що спрямовують і визначають поведінку, нехтуючи засобами реалізації дії, в інших випадках цю сукупність мотивів.

Під мотивацією розуміють процес психічної регуляції конкретної діяльності, процес рухової діяльності та механізм, що визначає виникнення, спрямованість і способи реалізації конкретних форм діяльності.

На сучасному етапі економічного розвитку мотивація визначається однією з функцій управління, яка включає розробку та використання стимулів для ефективної взаємодії суб'єктів. Навіть ідеально розроблені плани і сучасні організаційні структури будуть мало корисні, якщо не проводити реальну роботу з формування мотиваційних механізмів і стимулювання активної професійної діяльності.

Враховуючи те, що в зарубіжній літературі визначення цієї категорії має різні тлумачення, а у вітчизняній практиці використовується переважно на основі різноманітних публікацій, перекладених українською мовою, варто підкреслити власне ставлення до цього поняття, що передбачає формування механізму мотивації з урахуванням специфіки його використання в Україні.

На сучасному етапі розвитку економіки України кадри є найважливішим ресурсом підприємства, який впливає на підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності. Тому на кожному підприємстві доцільно ефективно використовувати та розвивати персонал, що значною мірою залежить від трудової мотивації як спонукання людини до виробничої діяльності.

Мотивація є основним елементом активізації людського фактору, який не тільки створює умови матеріального виробництва, а й забезпечує їх ефективне функціонування. Отже, до факторів, що впливають на підвищення ефективності праці, відносяться такі елементи мотивації працівників: матеріальна зацікавленість, моральне заохочення, гнучкий робочий день і навчання персоналу.

Навіть ідеально розроблені плани та найсучасніші корпоративні структури неефективні, якщо мотивація персоналу не спрямована на підвищення ефективності роботи. Жодна система управління не працюватиме, якщо на національному, регіональному рівні чи рівні окремої компанії не буде розроблена ефективна система мотивації працівників, яка заохочуватиме кожного працівника продуктивно працювати для досягнення особистих і професійних цілей.

Висока ефективність співробітників можлива тільки в тому випадку, якщо вони дбають про високий результат, який дозволяє працівнику задовольнити його найважливіші потреби.

Праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема стимулювання праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти зростанню трудової мотивації робилися ще на самих ранніх етапах виникнення суспільного виробництва.

Розуміння сутності системи мотивації персоналу має ґрунтуватися насамперед на знанні сутності поняття мотивації. Дослідження показали, що в літературі існують різноманітні визначення мотивації, що показують її сутність з різних сторін. При цьому всі визначення мотивації праці можна розділити на дві групи.

З одного боку, цей термін відноситься до системи мотивації співробітника або колективу. З іншого боку, це поняття означає процес мотивації праці персоналу, груп і спільнот, тобто процес створення, закріплення та реалізації конкретних мотивацій (системи мотивації).

Мотивація праці включає не тільки задоволення фізіологічних, матеріальних і культурних потреб, а й набуття певного іміджу в соціальній ієрархії.

Це зумовлено природними особливостями людини і насамперед необхідністю забезпечити нормальне фізіологічне існування працівника, створити нормальні умови життя, житла та інших матеріальних благ, забезпечити умови для духовного розвитку, продовження свого роду і природного відтворення.

Класифікацію підходів до мотивації праці показано на рис. 1.1.

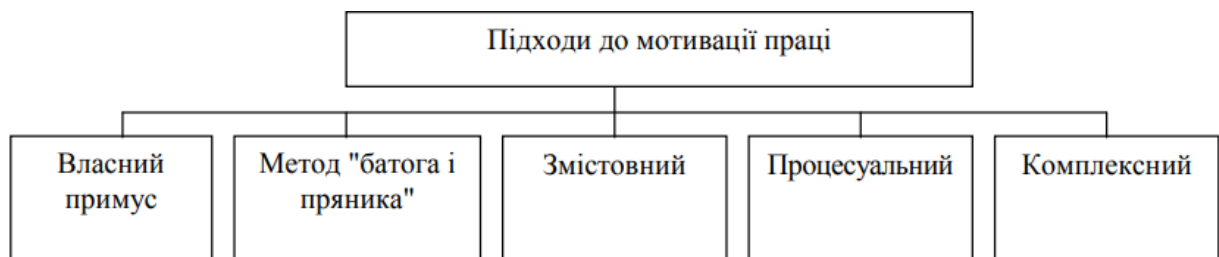


Рисунок 1.1 – Класифікація підходів до мотивації праці

Сутність мотивації втілюється через притаманні їй функції:

- пояснення та обґрунтування, тобто доведення доцільності поведінки суб'єкта;
- регламент, що блокує певні види діяльності та дозволяє інші;
- комунікативну, яка пояснює і прогнозує спілкування у сфері праці;
- соціалізація (через усвідомлення власної соціальної ролі в мікро- і макросередовищі трудового колективу);
- корекційну як механізм пояснення старих і формування нових ідеалів, норм і ціннісних орієнтацій.

За допомогою мотивації вирішуються такі завдання:

- високо оцінити працю працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої діяльності;
- демонстрація підходу компанії до високої результативності роботи;
- популяризація трудових досягнень визнаних працівників;
- використання різноманітних форм визнання досягнень;
- підвищувати моральний дух співробітників за допомогою відповідних форм визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності персоналу.

Підсумовуючи, систему мотивації праці персоналу можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на формування, актуалізацію та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації праці.

1.2 Особливості формування соціально-економічної ефективності систем мотивації в організації

Зв'язок між різними потребами, інтересами, стимулами і мотиваціями відображає рух, динаміку, функціональний розвиток і перехід від одного рівня мотивації до іншого.

Виходячи з аналізу літературних джерел, до зовнішніх факторів мотивації персоналу можна віднести такі фактори: соціальні, законодавчі, правові, політичні, економічні, ринкові, конкурентні, технологічні, міжнародні, духовні та географічні фактори (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Характеристика факторів макrorівня мотивації праці

Назва фактору	Складові фактору
1	2
Соціальні	Культурні традиції, цінності, ідеологія, особливості національного менталітету, психології, робота профспілок, системи соціального захисту персоналу, організаційна культура підприємства.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Законодавчо-правові	Розвиток законодавчої бази країни щодо розвитку підприємництва.
Політичні	Політика держави щодо розвитку підприємництва, політична стабільність в країні, надання субсидій.
Економічні	Податковий режим підприємств, кредитна політика держави, темпи інфляції цін та номінальної заробітної плати.
Ринкові	Демографічний фактор, рівень доходів населення, ситуація на ринку праці, розвиток підприємства.
Конкурентні	Розвиток підприємств-конкурентів у аналогічній галузі виробництва, їх цілі та способи їх досягнення.
Технологічні	Зміни у розвитку технології виробництва.
Міжнародні	Рівень розвитку країни та регіону на світовому ринку, темпи девальвації національної валюти, розвиток експортних та імпорتنих операцій, залучення іноземних інвестицій, досвід розвитку інших країн.
Духовні	Рівень розвитку моральності у країні, регіональний трудовий менталітет .
Природно-географічні	Рівень географічного розташування країни та регіону, кліматичні умови.

До внутрішніх факторів трудової мотивації, на основі аналізу літературних джерел, можна віднести прагнення, ідеали, ціннісні орієнтації, характер і професійний досвід кожного працівника. Коли потреби визначені, працівник шукає способи їх задоволення та орієнтири поведінки, що відповідають меті, тобто конкретному результату, якого він хоче досягти.

Щоб досягти задоволення конкретних потреб, працівник спрямовує свої дії на виконання поставлених перед ним завдань, за що отримує винагороду. Після отримання винагороди чи покарання і під впливом зовнішніх і внутрішніх причин працівник переоцінює важливість своїх потреб. У результаті потреби розвиваються та постійно переоцінюються, що відображається у зміні важливості індивідуальних потреб у будь-який момент часу.

Більшість потреб є циклічними, тобто вони регулярно поновлюються, але можуть змінювати форму конкретного прояву, ступінь стійкості та впливу на працівника. Потреби неможливо спостерігати або виміряти, про їх існування можна дізнатися лише через поведінку працівника.

Велике значення потреб полягає в тому, щоб спонукати людину до дії, тобто викликати інтерес до конкретної, цільової діяльності та стати джерелом активності особистості. Процес мотивації починається зі знання та задоволення домінуючих потреб працівника.

Тісний зв'язок мотивів, інтересів і потреб пояснюється подібністю сутностей, тому що потреби людини - це нестача чогось, інтереси - зацікавленість у чомусь, а мотиви - спонукають людину до чогось, тому мотив являє собою відображення потреби.

Мотиви виникають майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, подібні до стадій формування потреби. Різноманітність реальних потреб визначає різноманітність мотивацій і стимулів, що використовуються на підприємстві.

Поведінка людини в цілому визначається низкою мотивацій. При цьому один з них може бути основним і важливим, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Хоча мотивації виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають чітко сукупність спонукань, їхню силу і стійкість. Різні люди можуть мати різні мотиви та дії для задоволення однієї потреби.

Мотивації формуються стимулами. Мотивація і стимулювання є двома паралельними і взаємозалежними фазами моделі трудової мотивації співробітників. Стимул може формувати багато різних мотивів, і на формування мотивів також може впливати багато стимулів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок мотивів і стимулів в управлінні

Мотиви 1	Стимули 2
Мотиви задоволення потреб у життєво необхідних благах: продуктивність постійність персоналу якість праці	збільшення заробітної плати наявні надбавки та доплати до заробітної плати премії матеріальна допомога участь у прибутку надання пільгового кредиту оплата транспортних, медичних, спортивних витрат пенсійне страхування

Продовження таблиці 1.2

1	2
Мотиви життєвого самовизначення: визнання переключення самовираження любов до знання, творчість надання творчої та цікавої праці	професійна орієнтація розвиток кар'єри можливість навчання преміювання за новаторство, відкриття доступ до нової інформації визнання і пошана
Мотиви соціальної взаємодії: солідарність причетність спілкування безпека наслідування	можливість спілкування на робочому місці участь в управлінні підприємством справедливість у встановленні норм виробки, розподілі роботи, оцінок і винагороди демократичний стиль управління рівні можливості єдиний статус працівників дотримання норм техніки безпеки
Мотиви статусного самоствердження: успіх влада досягнення мети зростання кар'єри	особисті блага участь в успіху участь в управлінні підприємством, прийнятті відповідальних рішень просування по службі представницькі функції для інших організацій
Мотиви оптимізації життєвого циклу: соціальна та професійна мобільність вікова релаксація недопущення статусного і психологічного дискомфорту	соціальне партнерство надання роботи за бажанням і можливостями розвиток кар'єри передача досвіду молодим працівникам сумісництво роботи з викладацькою діяльністю єдиний статус працівників центри психологічної допомоги і розвантаження політика "відкритих дверей" комісії з трудових спорів

Завдяки стимулюванню створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника та забезпечення професійної поведінки, необхідної для безперебійного функціонування компанії.

Стимулювання – це спосіб застосувати мотивацію. Отже, цілеспрямована професійна діяльність працівника базується на актуалізації мотивацій шляхом стимулювання залежно від типу мотивації, цінностей і здібностей працівника.

Продуктивна діяльність дає результати, які відповідають потребам працівника та компанії. Досягнуті результати повинні бути оцінені як

компанією, так і співробітником. На основі цієї оцінки працівник отримує заробітну плату.

Для створення ефективної системи мотивації праці необхідно виконати ряд умов:

- якісно сформовано цілі компанії, що сприймається працівником як засіб задоволення його потреб;
- достатні фінансові ресурси для надання винагороди відповідно до обіцянок і результатів роботи;
- професійно підготовлених менеджерів, які вміють визначати потреби персоналу, оцінювати їх та створювати ефективну систему мотивації праці;
- чітке формулювання принципів мотивації праці, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства та взаємозв'язки між підрозділами та об'єктами управління.

Особливостями системи мотивації праці є: підтримка розвитку та досягнення соціально важливих цілей компанії, підтримання тим самим балансу між економічними цілями та соціальною відповідальністю компанії; виконувати комунікативну функцію між керівництвом і власником компанії та його співробітниками, створюючи та підтримуючи взаєморозуміння; орієнтація на створення системи економічного стимулювання праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал; поступовий перехід від авторитарного стилю керівництва до демократичного стилю керівництва.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні вимоги до поняття «система мотивації персоналу підприємства»:

- наявність системних ознак та елементів понятійно-термінологічного апарату;
- відображення сутності явища, що розглядається, впливає з об'єктивного історико-логічного аналізу розвитку самого предмета;
- Простота і повнота, тобто мотивація всіх зацікавлених сторін компанії;
- наявність економічних і неекономічних елементів;

- забезпечення стійкого поліпшення кількісних і якісних результатів роботи для успіху цілей компанії завдяки структурі оплати праці;
- тісний зв'язок між рівнем оплати праці та результатами праці конкретного працівника, підрозділу, в якому він працює, і компанії в цілому;
- узгодження інтересів усіх груп компанії;
- створювати умови для охорони здоров'я, безпеки праці та соціальних гарантій персоналу;
- надання можливостей для професійного розвитку, впровадження навчання, підвищення кваліфікації та набуття працівниками досвіду.

Виконання вищезазначених вимог до побудови системи мотивації персоналу дозволяє забезпечити динамічний баланс між результатами праці та винагородою, між потребами різних груп і інтересів компанії.

Зі сказаного вище випливає, що система мотивації праці персоналу підприємства характеризується найбільш повною формою мотиваційної організації та цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних елементів (методів), які органічно взаємопов'язані та узгоджені відповідно до матеріальних, моральних та соціальних потреб всіх зацікавлених сторін, для досягнення поставлених цілей.

Вивчення внутрішніх механізмів мотивації праці дозволяє сформулювати ефективну трудову політику. Механізм мотивації є основним способом спонукання людей до праці і повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, до яких належать потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників.

Розробляючи стратегію створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві, насамперед слід проаналізувати вплив елементів зовнішнього та внутрішнього середовища на персонал. Інформація про зовнішнє середовище необхідна для виявлення внутрішніх можливостей, потенціалу, на який підприємство може розраховувати в умовах конкуренції для досягнення своїх цілей.

До неї мають входити нормативні акти та державні регулюючі установи, трудові ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники тощо.

Не менш важливу роль відіграє вплив внутрішніх факторів на мотивацію. До його елементів відносяться всі елементи виробництва, все, що пов'язано з персоналом - структура, потенціал, кваліфікація, чисельність, а також організація управління, фінансів і бухгалтерського обліку.

На мотиваційні чинники впливає насамперед персонал підприємства, оскільки він є основним предметом дослідження. Суть сучасної практики мотивації працівників, що використовується в Україні, можна представити в умовній діаграмі співвідношення мотиваційних факторів і залежного від них підвищення продуктивності праці. Вплив мотиваційних факторів на підвищення ефективності праці представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Вплив факторів мотивації на продуктивність праці

Фактор мотивації	Ріст продуктивності %
Внутрішня мотивація	70-80
Високий рівень освіти й інтелекту	20-30
Фактор мотивації	Ріст продуктивності %
Професійно-кваліфікаційний рівень	15-20
Умови праці й побуту	5-30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10-15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10-40

З таблиці 1.3 видно, що підвищенню якості праці сприяє внутрішня мотивація особистості, яка найбільше впливає на ефективність праці.

Для підвищення продуктивності праці співробітників шляхом створення механізму мотивації слід враховувати наступні рекомендації:

- 1) Необхідно визначити мету співробітників компанії і встановити відповідні показники.
- 2) Необхідно вибрати систему мотивації праці та розробити методичне та нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу.
- 3) Удосконалити організаційну структуру управління та створити філії, які співпрацюють між собою.
- 4) Класифікувати роботу, проаналізувати чисельність працівників.

5) Необхідно створити інформаційно-технічне забезпечення системи оплати праці.

6) Необхідно вивчити та обговорити систему мотивації командної роботи.

Виходячи з результатів аналізу та враховуючи всі фактори, можна розраховувати на позитивний результат.

У компаніях, які приділяють увагу особистості своїх співробітників, співробітники характеризуються високим рівнем лояльності, готовністю працювати в складних кризових ситуаціях і готовністю працювати на компанію, навіть коли виникають певні операційні проблеми. Водночас працівники з високою внутрішньою мотивацією мають значний потенціал, високий рівень оптимізму, ентузіазму та прагнення до розвитку і можуть розглядатися як стратегічний ресурс компанії [5].

Як правило, в процесі підбору персоналу компанії в першу чергу звертають увагу на кваліфікацію кандидатів, не аналізуючи рівень їх внутрішньої мотивації, яка пов'язана зі ставленням людини до роботи.

Водночас таке ставлення до власної роботи визначає мотивацію працівника, що, у свою чергу, впливає на його бажання навчатися, професійний розвиток та якість роботи. На практиці необхідно використовувати механізми поєднання мотивації та стимулювання праці.

Проте важливо розрізнити механізми стимулювання та мотивації поведінки працівників і керівництва з метою усвідомлення важливості їх взаємодії та взаємозбагачення.

Стимулюючий вплив на співробітників в основному спрямований на активізацію продуктивності співробітників компанії, тоді як мотиваційний вплив спрямований на інтенсифікацію професійного та особистісного розвитку співробітників.

Виходячи з соціальної, економічної, організаційної та психологічної природи праці, на прикладі рис. 1.2 можна виділити основні види мотивацій і стимулів: матеріальні та нематеріальні.

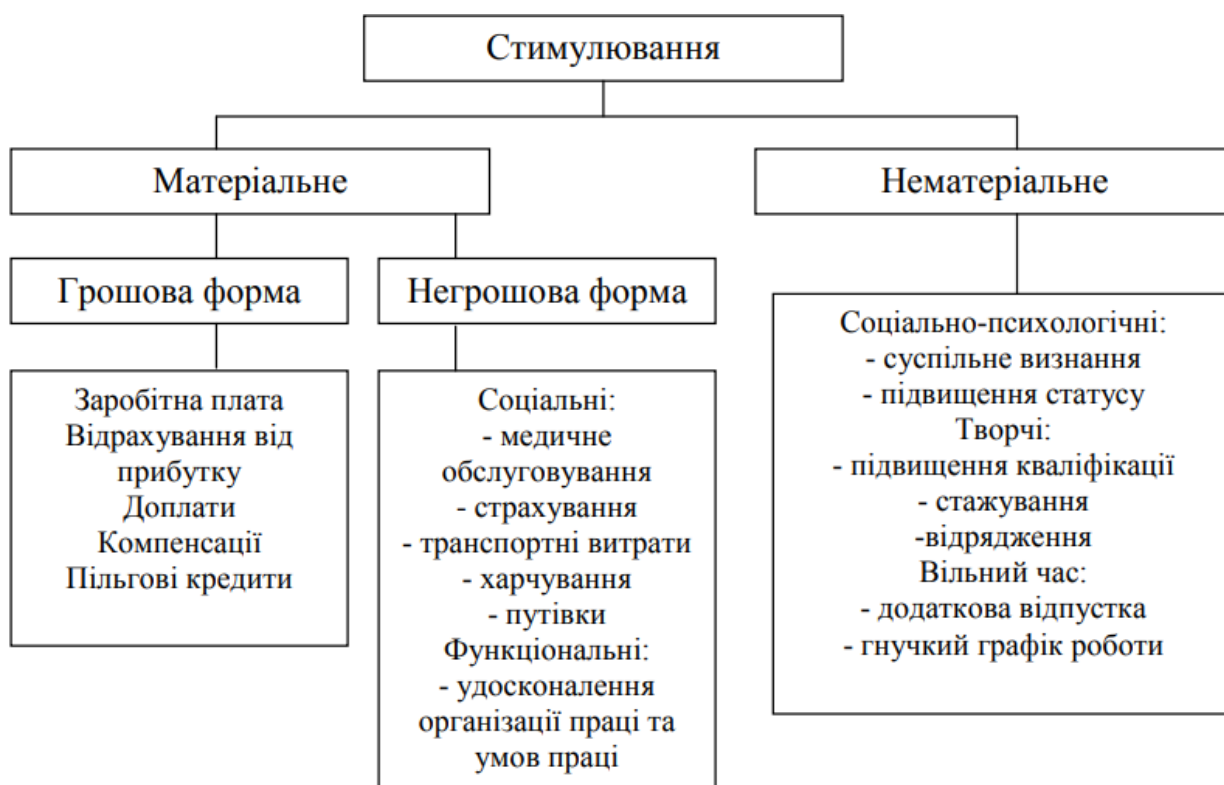


Рисунок 1.2 – Види стимулювання

На практиці всі вони тісно взаємопов'язані і дуже часто плавно перетікають одна в одну. Інколи важко розрізнити способи мотивації, оскільки, наприклад, матеріальна винагорода не тільки дозволяє отримати певні блага, але й викликає повагу та шану.

Ефективним методом також може бути використання індивідуальної мотиваційної програми, адресованої конкретному співробітнику:

1. Покарання як спосіб мотивації працівників. Основна мета - попередження дій, які можуть завдати шкоди компанії, перешкода для повторення подібних дій у майбутньому та подання прикладу всьому колективу. Фінансові санкції допускаються лише в тому випадку, якщо діями працівника завдано прямого матеріального збитку, в іншому випадку достатньо розмови начальника з підлеглим.

2. Грошові виплати для досягнення поставлених цілей.

3. Оплата праці, яка пропагує здоровий спосіб життя.

4. Соціальна політика організації також є дуже важливим інструментом економічного розвитку. З одного боку, компанія надає пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників, з іншого боку, організація пропонує своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, пов'язані з елементами матеріального заохочення, що надходять з фондів соціального розвитку підприємства за рахунок коштів призначених для цієї мети [3]. Ця політика допомагає зменшити плинність кадрів і залучити й утримати кваліфікованих працівників.

Завдяки вітчизняному та зарубіжному досвіду реалізації соціальної політики в організаціях можна встановити приблизний перелік виплат соціальних допомог і послуг у різних формах.

До матеріальних форм належать: працівники, які купують акції компанії зі знижкою; оплата за навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах; оплата та надання навчальних відпусток особам, які поєднують роботу з навчанням відповідно до трудового законодавства; забезпечення дітей місцями в дитячих садках на пільгових умовах та їх оплата; грошові премії, пов'язані з особистими святами та робочими зустрічами; проведення корпоративного свята; дотації на харчування в їдальнях організації; прогресивні виплати за вислугу років; одноразова премія пенсіонерам за рахунок коштів підприємства [7].

Що стосується негрошової матеріальної форми, то це може бути: використання соціальних інститутів організації; придбання продукції виробництва компанії за цінами, нижчими від роздрібних, або безоплатно; покращити соціальні умови праці; підвищення гнучкості робочого графіка; ввести скорочений робочий тиждень або день; забезпечення квитками на різноманітні культурні заходи.

Нематеріальні стимули, які не передбачають жодних витрат для роботодавця, можуть бути особливо важливі для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами. До них відносяться винагорода - подяка (звання

"Кращий працівник місяця або року"), письмова подяка від керівництва підприємства і навіть комплімент можна розглядати як форму заохочення.

Напрямами активізації використання нематеріальних факторів для підвищення лояльності персоналу організації можуть бути: розвиток організаційної структури; підтримувати психологічний клімат в колективі; навчання та уважний підхід до проблем співробітників, формування у них почуття безпеки; поширюйте ефективні системи оцінки ефективності серед співробітників. Налагоджений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно впливає на ефективність роботи, що в свою чергу впливає на всі процеси та результати компанії.

Загалом, завдяки проведеному дослідженню, можна сформулювати набір правил ефективної мотивації співробітників: несподівані, непередбачувані, нерегулярні бонуси, які мотивують набагато ефективніше, ніж очікувані. Також між виконаною роботою і винагородою не повинно бути тривалого періоду часу.

Типові заохочення включають: просування по службі, збільшення повноважень, визнання, усну подяку від керівника в присутності колег, можливість медичного страхування, оплату медичних послуг, оплачувану відпустку, гарантію продовження роботи та позику під заставу знижена процентна ставка на навчання чи придбання квартири, покриття витрат на ремонт автомобіля тощо.

1.3 Тенденції формування ефективних соціально-економічних систем мотивації праці в умовах сучасної інноваційної динаміки

Створення ефективних соціально-економічних систем мотивації праці на підприємствах сьогодні є гострою потребою. Зараз у більшості компаній такий механізм не працює. Про це свідчить їх збитковість, висока плинність

кадрів та інші негативні процеси, основною причиною яких є низька задоволеність працею та низьке задоволення основних потреб працівників.

На нашу думку, соціально-економічні системи мотивації праці – це поняття, що позначає систему важелів, стимулів, організаційних заходів та інших елементів зовнішньоекономічної та адміністративної мотивації працівників, спрямованих на реалізацію управлінських функцій, пов'язаних з керівництвом, через мотивацію.

Ця система покликана гармонійно поєднувати всі наявні в її арсеналі стимули для досягнення найбільш ефективного впливу на працівника і має свої особливості за елементами, структурою, спрямованістю на різних рівнях (колектив, компанія, держава тощо) і т.д.

Слід зазначити, що налагодження систем мотивації праці спрямоване на: збереження зайнятості персоналу; справедливий розподіл доходу та ефект збільшення преміальної частини винагороди; створювати необхідні умови для професійного розвитку працівників; забезпечення сприятливих умов праці та охорони здоров'я працівників; створити атмосферу взаємної довіри та зворотного зв'язку; спонукання до підвищення творчої змістовної активності; забезпечення сприятливих умов для використання новітніх технологій та створення нових продуктів і послуг на їх основі.

При створенні ефективних соціально-економічних систем мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки необхідно враховувати складність праці, прояви творчості, підвищення рівня інтелектуалізації, рівень освіти сучасного працівника тощо.

Короткострокові цілі та ціннісні орієнтації починають домінувати над мотивацією. Зараз люди намагаються отримати переваги, і відразу особистий і колективний егоїзм стає пріоритетом. Мотиви соціального визнання праці та участі в процесі управління, на які традиційно спиралися радянські дослідники, посідають останнє місце серед мотиваційних факторів професійної діяльності, незалежно від форми власності підприємства [1].

Відсутність можливостей гідного й адекватного особистісного розвитку, психологічні розлади та зниження трудової мотивації навіть у фахівців з високим інтелектом і досвідом виживання в умовах суспільно-трансформаційних процесів вимагають величезних зусиль для подолання деформацій інтелектуальної системи розвиток усього суспільства та формування нової дієвої мотиваційної системи праці з активною позицією кожної людини у виборі роботи виходячи з власних бажань і можливостей, а не з вимушеної необхідності.

Слід зазначити, що в Україні є всі можливості для ефективного функціонування соціально-економічної системи мотивації праці. На відміну від багатьох країн, у тому числі східноєвропейських, Україна має стратегічно важливі виробничі технології в авіаційній, транспортній та атомній галузях. Проте амбітні проекти розвитку національної економіки мають ґрунтуватися на ефективному використанні механізму мотивації праці, який підтримується на інституційному рівні.

Стверджується, що основою створення ефективної системи мотивації праці в Україні має стати запровадження соціально-економічної системи мотивації праці, яка включає комплекс важелів, стимулів, організаційних заходів та інших елементів економічного та зовнішнього впливу адміністративної мотивації працівників, яка мала на меті реалізацію лідерських функцій, пов'язаних з лідерством через мотивацію (рис. 1.3).

Дія цієї системи спрямована на вирішення завдань: економічного характеру - відновлення стимулюючої функції оплати праці, фінансової винагороди за ефективну інноваційну діяльність; соціально-партнерські відносини, засоби нематеріального стимулювання; організаційно-адміністративні умови інноваційної діяльності, переорієнтація ринку праці з метою стимулювання попиту на висококваліфікованих працівників для потреб інноваційно-орієнтованих галузей; інтелектуальна - освіта та професійний розвиток, інтелектуальна власність, інформаційно-комунікаційні технології; інноваційний - реалізуючи різноманітні інновації як у процесі виробництва

продукції (надання послуг), так і у сфері організації праці; інформаційний - постійний контроль трудової мотивації та рівня її ефективності в інноваційній діяльності працівників [4].

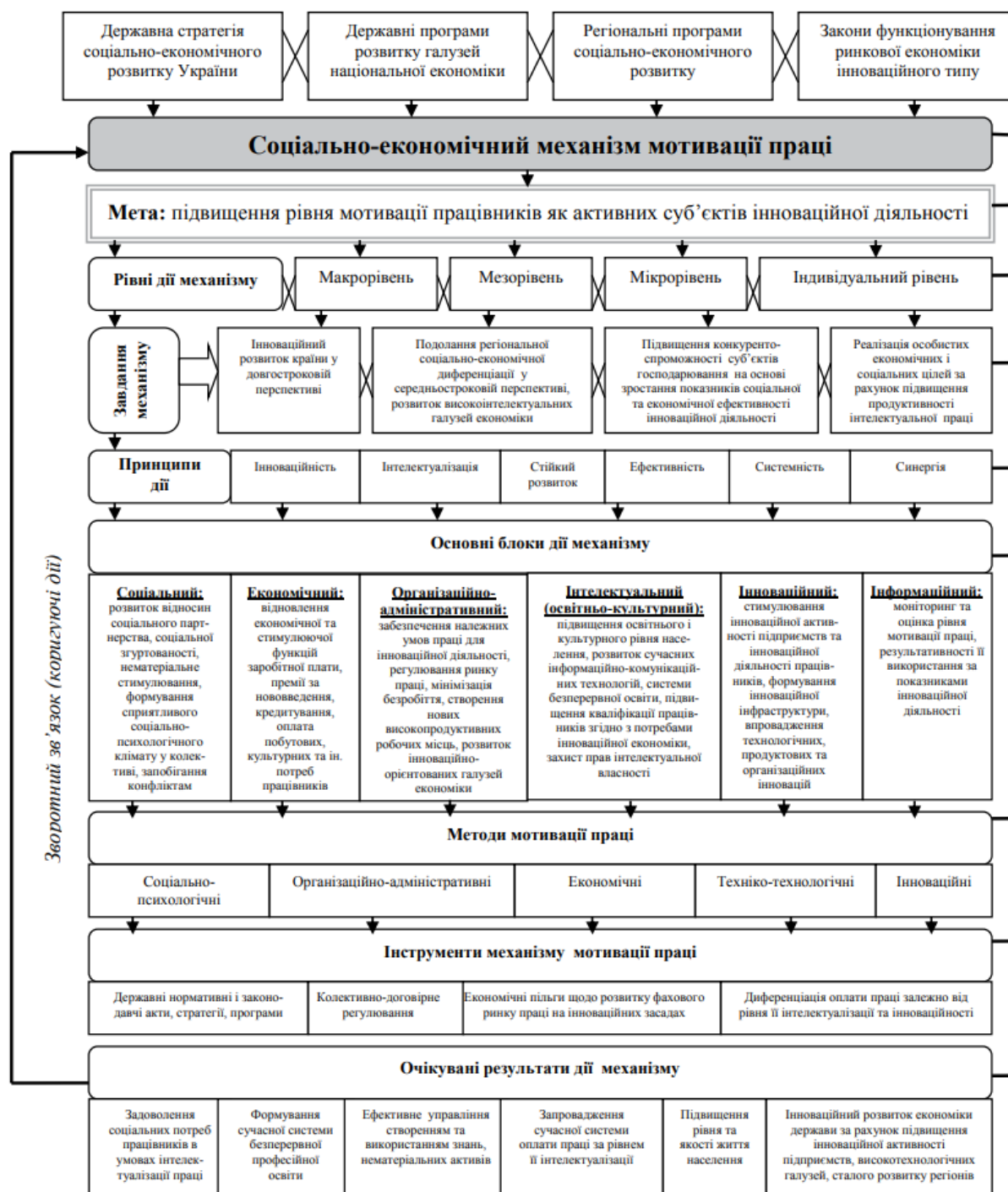


Рисунок 1.3 – Схема соціально-економічного механізму мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки

Цей соціально-економічний механізм мотивації праці покликаний гармонійно поєднувати в своєму арсеналі наявні стимули, з метою досягнення максимально ефективного впливу на працівника і на різних рівнях (колективу, підприємства, держави тощо) має свої властивості щодо елементів, структури, орієнтації тощо. Для забезпечення дієвості та ефективності запропонованої соціально-економічної системи мотивації праці необхідно створити сприятливі умови для розвитку персоналу, забезпечивши можливість стимулювання зростання нематеріальних активів та інтелектуального потенціалу. Важливість і необхідність формування соціально-економічної системи мотивації праці слід передусім розглядати з точки зору ймовірних факторів впливу на поведінку колективу та керівництва підприємства.

Система має бути спрямована на досягнення конкурентного успіху в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Функціонування цієї системи забезпечується мотивами конкуренції та співробітництва у створенні нових продуктів і технологій, підприємницькими стратегіями, мотивами підприємницького ризику, мотивами підприємницьких реакцій на зміни зовнішнього середовища, мотивами внутрішнього підприємництва, забезпеченням гнучкості управління та прийняттям інновацій [5].

Ефективна система трудової мотивації спрямована на забезпечення успішного переходу сукупності факторів, правил, стимулів, мотивацій, ціннісних орієнтацій, очікувань, поведінкових реакцій із дискретного лінійного стану в замкнутий, постійно повторюваний процес.

Слід зазначити, що удосконалення соціально-економічної системи мотивації праці дозволяє визначити напрями розвитку системи мотивації праці, тим самим створюючи умови для підвищення ефективності та прибутковості підприємств. Це також дозволяє компанії вийти на новий етап економічного розвитку та відкриває перспективи для реалізації її можливостей у світовому масштабі. Тому побудована система мотивації праці має бути гнучкою в умовах інноваційних змін в економіці та слугувати інструментом удосконалення планування господарської діяльності підприємств. Гнучкість

системи мотивації праці забезпечує стимулювання працівників до досягнення кількісних і якісних кінцевих результатів, з яких визначаються індивідуальні показники діяльності працівника, структурного підрозділу та підприємства в цілому. Доцільність впровадження соціально-економічного механізму мотивації праці та розробки системи мотивації праці ґрунтується на розумінні багатовимірності та багатокритеріальності цієї системи на всіх рівнях економічного аналізу, а також необхідності використання різноманітних - факторні методи та критерії відповідної оцінки.

Незважаючи на те, що виявлені ефекти мають різну якість і відображають лише окремі аспекти ефективності системи мотивації праці, використання запропонованих методичних підходів для її оцінки може бути корисним і сьогодні, оскільки сприяє: регламентації процесів управління; щодо розвитку трудового потенціалу, підвищення ефективності механізму мотивації праці та пошук соціально-економічних важелів, що забезпечують економічне зростання в умовах посилення конкуренції; реалізація завдань інноваційного розвитку та побудови конкурентоспроможної економіки.

Тому, висвітлені основні аспекти вдосконалення існуючого механізму соціально-економічної мотивації з метою проектування ефективної системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку. Запропонований соціально-економічний механізм мотивації праці ґрунтується на застосуванні загальних закономірностей еволюційного розвитку трудових відносин, використання певних методів, засобів та впливу на їх формування зовнішнього та внутрішнього середовища, які, на відміну від існуючих, відповідає інноваційному розвитку економіки та враховує зміни в характері праці, підвищує рівень її інтелектуалізації та освіченості сучасної людини та створює нові шляхи підвищення інноваційності знань та інструменти їх поширення і використання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА»

2.1 Загальна характеристика діяльності організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА"

Об'єктом дослідження даної роботи є ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА" – готель «Венеція», що знаходиться за адресою: Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Нижньодніпровська 1-Б (Набережне шосе).

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕНЕЦІЯ СПА» розташоване в центральній частині міста Запоріжжя - сучасна приватна організація, що спеціалізується на наданні послуг розміщення, громадського харчування та спа-процедур.

За кількістю співробітників це невелике підприємство, зареєстроване в 2012 році як ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА", в якому працює 10 співробітників.

ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» створено для ведення комерційної діяльності, спрямованої на отримання прибутку в інтересах власників готелю.

Головною відмінністю готелю «Венеція» від інших готелів Запоріжжя є його розташування - зручна транспортна розв'язка, центр міста, затишна територія з парком і краєвидом на річку Дніпро.

Найважливішою перевагою при виборі готелю є доступність до великих торгово-виставкових центрів, а також до закладів культури, освіти та охорони здоров'я.

У своїй діяльності ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА" керується чинним законодавством України та принципами надання послуг споживачам.

Готель «Венеція» надає споживачам повну та достовірну інформацію про всі послуги.

Основними видами діяльності готелю «Венеція» є: готельно-кейтерингова діяльність (послуги з розміщення та харчування); спортивно-оздоровчі заходи (тренажерний зал, басейн, масажі, прокат спортивного інвентарю, баня, фітнес та ін.); прання, хімчистка та фарбування текстильних та хутряних виробів; діяльність у сфері документального телекомунікацій (електронна пошта, Інтернет тощо); роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно з продажу продуктів харчування, включаючи напої.

До послуг гостей 12 комфортабельних номерів, розділених на чотири категорії: стандарт, напівлюкс, люкс і сімейний. У закладі вітаються діти будь-якого віку.

Розміщення дітей віком до 5 років на наявних ліжках не стягується додаткова оплата. Додаткові ліжка в номері не надаються. Максимальна кількість людей в кімнаті - 4. Дитячих ліжечок в номері немає.

Готель «Венеція» постійно вдосконалюється та прагне до підвищення комфорту та задоволеності своїх гостей. Для готелю найважливіше, щоб клієнти були задоволені та щоб їхні очікування були перевершені. Власники бачать у цьому запоруку успіху та довгострокового розвитку бізнесу.

Паспорт ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» під фірменим найменуванням готель «Венеція» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА»

Найменування	Характеристика
Фірмене найменування	готель «Венеція»
Офіційний сайт	https://venecia-hotel.com.ua/
Адреса місцезнаходження	Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Нижньодніпровська 1-Б (Набережна магістраль).
Телефон	+380-99-642-21-14 +38096-315-25-20 +380-93-825-22-67
Відстань від засобів прибуття/вибуття	6 км від ж/д вокзалу
Тип розміщення	Туризм, відпочинок, ділові поїздки
Харчування і напої	ресторан та бар
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВЕНЕЦІЯ СПА

Продовження табл. 2.1

Скорочена назва	ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА"
Назва англійською	«VENECIA SPA» LLC
Код ЄДРПОУ	38024727
Дата реєстрації	11.01.2012
Розмір статутного капіталу	29 500 000,00 грн.
Види діяльності	Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна Інші: 93.13 Діяльність фітнес-центрів 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Засновники	АЛЬЖАБЕР РАМЗІ МОХАММАД (80%) ХИЖНЯК ОЛЕКСАНДРА ОЛЕГІВНА (20%)

Варто додати, що важливою перевагою досліджуваного готелю «Венеція» є наявність у власності ресторану, що надає послуги громадського харчування. Гості міста можуть не тільки скористатися послугами розміщення, а й безперервно харчуватися. Всі ці послуги пропонуються клієнтам в одному місці, що дуже зручно.

У готелі «Венеція» є комплекс лазень з двома видами: лазня на дровах і турецька лазня «Хаммам». Велика кількість гостей цього комплексу лазень не користуються послугами розміщення в готелі «Венеція», а є містянами Запоріжжя. Це пов'язано з бажанням готельєрів надавати якісні спа-послуги не лише гостям міста.

Основним завданням готелю є забезпечення комфорту та задоволення відпочиваючих. Тому готель «Венеція» намагається максимально врахувати всі побажання та потреби відвідувачів. У лазневому комплексі готелю «Венеція» працює безкоштовний Wi-Fi, а в барі представлений широкий асортимент алкогольних і безалкогольних напоїв. У готелі «Венеція» створено всі умови для того, щоб мешканці та гості міста могли якнайкраще відпочити

та «розслабитися». Головною особливістю готелю «Венеція» є турецька лазня, яка дозволяє відновити сили та оздоровитися.

Розвиток і існування готелю «Венеція» залежить від кількості гостей. Адже саме вони приносять прибуток і дохід закладу. Для цього готель «Венеція» прагне надавати лише якісні послуги та залучати велику кількість потенційних споживачів послуг, що надаються.

Основна група відвідувачів готелю «Венеція» - це переважно туристи, які приїжджають до Запоріжжя з різних причин. Що стосується рівня матеріального забезпечення гостям, то готель «Венеція» в основному орієнтується на гостей із середнім і високим рівнем доходу. Готель «Венеція» приваблює велику кількість гостей з різним рівнем доходу.

Готель «Венеція» призначений для тимчасового проживання громадян незалежно від постійного місця проживання та реєстрації. Діяльність готелю регулюється чинним законодавством України. Заклад працює цілодобово. Заїзд о 14:00, а виїзд о 12:00. Оплата здійснюється за добу/ніч за розкладом. Готель «Венеція» працює у зовнішньому середовищі, фактори якого мають значний вплив на його функціонування. Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування готелю «Венеція» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз готелю «Венеція»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1. Рівень та стиль життя	0,3	3	0,9
2. Податкова політика у сфері готельного господарства	0,2	2	0,4	2. Демографічні зміни	0,3	3	0,9
3. Державне регулювання галузі гостинності	0,2	3	0,6	3. Рівень безробіття	0,2	1	0,2
4. Політичні відносини з іноземними країнами	0,2	2	0,4	4. Вплив ЗМІ	0,2	2	0,4
	1		2		1		2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Девальвація національної валюти	0,3	3	0,9	1. Інтенсивний розвиток нових технологій	0,4	3	1,2
2. Зменшення реальних доходів населення	0,2	3	0,6	2. Мода на сучасну і розумну техніку.	0,3	3	0,9
3. Залучення іноземних інвестицій	0,2	3	0,6	3. Віддача переваг населення онлайн замовленню і бронювання по мережі Інтернет	0,3	3	0,9
4. Розвиток транспортної інфраструктури	0,3	3	0,9				
	1		3		1		3

Аналіз показує, що на роботу готелю «Венеція» впливає низка факторів макросередовища. Найбільший вплив на його діяльність мають політичні, економічні та технологічні фактори.

Саме нестабільна політична ситуація в країні (воєнний стан) та близькість міста Запоріжжя до ліній активних бойових дій призводять до нестабільності розвитку бізнесу. Причому економіка впливає на усі галузі господарської діяльності, насамперед від погіршення стану економіки України залежить перспективи діяльності готелю «Венеція» на ринку гостинності Запоріжжя. Технологічні фактори впливають на глобальну тенденцію цифровізації та розвитку передових технологій в індустрії гостинності.

Далі проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє порівняти стан внутрішнього середовища зі станом зовнішнього середовища та вибрати відповідну стратегію поведінки. SWOT-аналіз готелю «Венеція» представлений у таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз готелю «Венеція»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зменшення податкового навантаження на заклади гостинності. 2. Державна підтримка підприємств гостинності 3. Підвищення інвестиційної привабливості України та Запорізького регіону 4. Поглиблення співпраці з турагенствами та туроператорами 5. Подальше покращення якості сервісу	1. Затягнення веденого воєного стану в Україні. 2. Зростання конкуренції. 2. Девальвація національної валюти. 3. Нестабільність економічної ситуації в країні 4. Зменшення туристичного потоку 5. Зниження реальних доходів потенційних клієнтів 6. Підвищення цін на комунальні платежі. 7. Зростання конкуренції.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий спектр пропонованих послуг. 2. Висока кваліфікація персоналу. 3. Розвинута широка мережа партнерських агенств. 4. Вигідне місцерозташування у центрі міста. 5. Система автоматизованого бронювання 6. Високий рівень сервісу. 7. Наявність баного комплексу. 8. Налагоджений зворотний зв'язок з клієнтами.	1. Відсутність чіткої стратегії розвитку. 2. Недостатньо розвинена система мотивації персоналу. 3. Недостатньо злагоджена робота трудового колективу. 4. Висока плінність кадрів 5. Проблема недостатньої завантаженості місць 6. Слабкий рівень маркетингу.

Зробимо остаточні висновки після того, як у таблиці 2.4 результати проведеного SWOT-аналізу згрупуємо у матрицю SWOT-аналізу.

Таблиці 2.4 – Матриця SWOT-аналізу готелю «Венеція»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+8=13	5+6=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+8=15	7+6=13

За результатами аналізу можна зробити висновок, що готель «Венеція» в цілому має досить хороші перспективи для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Слід мати на увазі, що в зовнішньому середовищі готелю існує ряд потенційних загроз, які можуть виникнути за несприятливих умов і поставити під загрозу функціонування досліджуваного готелю. Керівництво готелю має використовувати інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб мати можливість адекватно реагувати на можливі зміни, запити клієнтів тощо.

Варто зазначити, що впровадження інноваційних технологій, розумних пристроїв та розвиток інформаційних технологій матимуть величезний вплив на роботу готелів у найближчі п'ять років. Все це необхідно врахувати керівництву готелю «Венеція» і по можливості впровадити у свою діяльність.

Готель «Венеція» пропонує бронювання по телефону та онлайн. У першому випадку менеджер готелю безпосередньо спілкується з гостем. В іншому випадку клієнт має можливість ознайомитися з пропозицією та цінами на готельні номери та забронювати номер, заповнивши кілька полів в електронній формі на сайті готелю «Венеція» або в електронній системі бронювання Hotels24.ua, Booking.com та інші.

Крім того, процес надання послуг в готелі «Венеція» значною мірою автоматизований. Це досить зручний спосіб підтримки клієнтів, який займає менше часу та підвищує задоволеність клієнтів.

Крім того, готель «Венеція» забезпечує співробітникам належні умови для виконання своїх прямих обов'язків. Матеріально-технічна база готелю

знаходиться на відносно високому рівні, бухгалтерія повністю автоматизована, всі необхідні робочі місця обладнані комп'ютерами та підключені до мережі Інтернет.

Варто додати, що готелю «Венеція» необхідно постійно розвивати та вдосконалювати. Це пов'язано зі швидкими змінами потреб потенційних клієнтів, підвищенням вимог до якості послуг, а також сильним конкурентним тиском і очікуваним зниженням туристичних потоків. Останнє пов'язане з невизначеністю щодо закінчення війни в Україні. У разі збереження поточної ситуації очікується зниження туристичного потоку, що безпосередньо вплине на заповнюваність готелів Запоріжжя.

Що стосується конкурентів готелю «Венеція», то за результатами аналізу конкурентного середовища можна виділити: Бізнес-готель "Intourist Hotel", міні готель «Royal», готель "Slava", готель «Театральний», а також готель "Khortitsa Palace". Туристи, які відвідують Запоріжжя, зазвичай вибирають один із зазначених готелів для тимчасового проживання.

Отже, готель «Венеція» в Запоріжжі - це сучасний готельний комплекс, який зумів завоювати любов і авторитет гостей міста. Досліджуваний готель надає високоякісні послуги з тимчасового розміщення туристів. Готель «Венеція» орієнтований на клієнтів з середнім рівнем достатку.

Готель «Венеція» цінують в першу чергу за зручне розташування, відмінний сервіс і обслуговування. Наявність в готелі «Венеція» спа-комплексу, який обладнаний двома видами лазень: лазнею на дровах і турецькою лазнею «Хаммам». Це основні конкурентні переваги розглянутого готелю.

Основні загрози для досліджуваного готелю пов'язані з близькістю активних бойових дій, погіршенням економічної ситуації в країні, зниженням платоспроможності основних груп клієнтів та введенням в Україні воєнного стану.

Найважливішим ресурсом готелю «Венеція» є його персонал. Від їх ефективної роботи залежать кінцеві результати роботи всього закладу. З цієї

причини доцільно проаналізувати в даній роботі склад і структуру персоналу готелю «Венеція».

2.2 Оцінка складу та структури персоналу в організації ТОВ "ВЕНЕЦІЯ СПА"

Для функціонування готелю «Венеція» важливо мати достатні ресурси. Тому під час своєї діяльності готель використовує різноманітні ресурси: людські, інформаційні, технологічні, фінансові та ін. У цьому випадку людські ресурси займають центральне місце. Це пов'язано зі специфікою роботи готельних підприємств, де основним пріоритетом є обслуговування.

Жоден процес в готелі «Венеція» не проходить без активної участі співробітників. Це процеси закупівель, обслуговування, контролю, маркетингу. Усі процеси, що здійснюються в рамках діяльності готелю «Венеція», вимагають активної участі персоналу. Це пояснює надзвичайну важливість людських ресурсів для готеля «Венеція».

Варто підкреслити, що в готелі «Венеція» створена унікальна корпоративна культура, яка завжди підтримує атмосферу довіри між співробітниками. Кожен співробітник намагається будувати дружні стосунки з колегами та працювати на основі взаємовигоди та підтримки.

У готелі «Венеція» велике значення приділяється якісному підбору персоналу. Керівництво готелю гарантує, що співробітники повністю поважають і поділяють визнані цінності готелю «Венеція». Усі без винятку працівники мають можливість висловитися та внести власні рекомендації та ідеї, які, на їхню думку, можуть покращити функціонування готелю. У готелі «Венеція» максимально підтримується винахідливість, самостійність та

ініціатива співробітників. Ці три основні елементи дозволяють готелю приємно дивувати своїх клієнтів і покращувати свою роботу.

Готель «Венеція» має структуру управління, в якій кожен співробітник підпорядковується одному менеджеру. Це означає, що кожен працівник виконує вказівки одного керівника. Це дозволяє уникнути можливого дублювання функцій між співробітниками.

Організаційна структура управління готелю «Венеція» наведено на рис. 2.1.

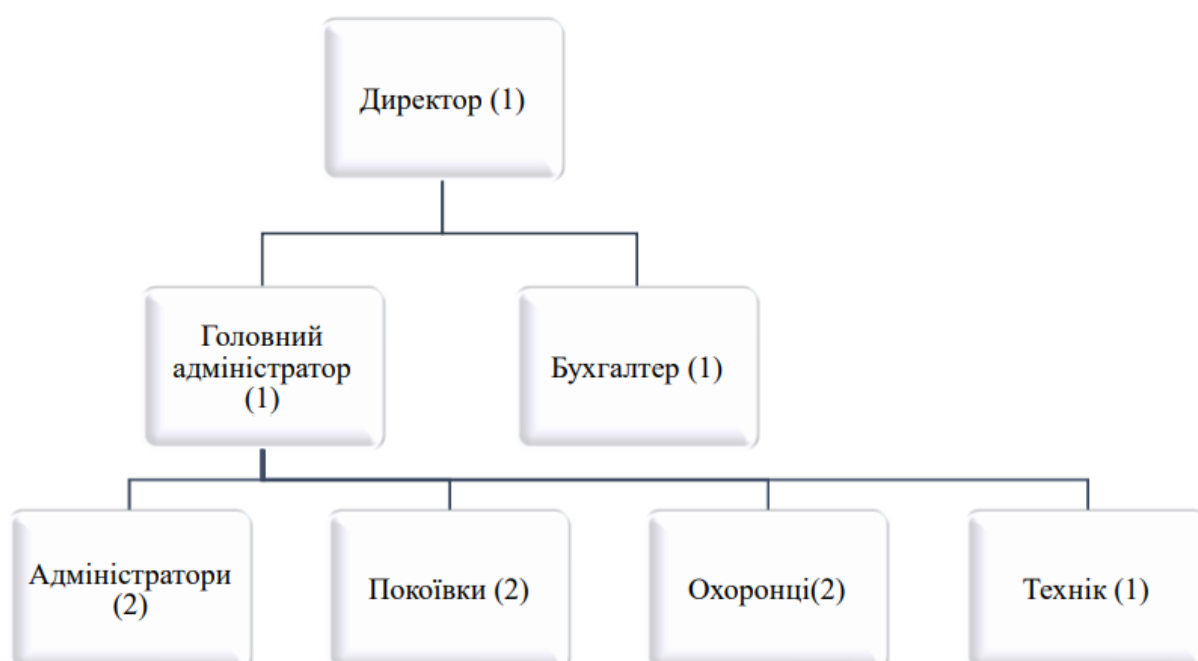


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління готелем «Венеція»

Організаційна структура управління готелем «Венеція» є лінійно-функціональною. Отже, вищим виконавчий орган управління є директор, який відповідає перед власниками готелю. Директор готелю відповідає за його розвиток, фінансово-економічні показники роботи, реалізацію поставлених цілей і забезпечення стабільного прибутку. До основних обов'язків власників готелю входить: визначення стратегічного напрямку діяльності готелю; трудовий договір; вибір системи оплати; презентація

готелю в зовнішньому середовищі; застосування заходів щодо розвитку персоналу тощо. У робочому колективі панує неформальна атмосфера, що сприяє досягненню поставлених цілей. Сучасний відвідувач готелів дуже вимогливий. Всі живуть у дуже швидкому темпі, особливо ділові люди, які постійно подорожують. Щоб запропонувати своїм гостям найкращий сервіс, готель «Венеція» має службу бронювання. Основне завдання цієї служби в готелі «Венеція» лежить на адміністраторах і полягає в тому, щоб продати якомога більше готельних номерів за максимально можливою ціною. Крім того, адміністратори вивчають ринок – вивчають динаміку попиту на готельні послуги, аналізують завантаженість номерів, програму заходів, які відбудуться в регіоні (спортивні змагання, фестивалі, конференції тощо) і, у співпраці з директором готелю планувати розвиток діяльності готелю.

В готелі «Венеція» працює персонал різних категорій. Для кожного працівника розробляються, затверджуються та вводяться в дію робочі інструкції, згідно з якими вони виконують свої обов'язки та завдання. Зазначимо, що загальна чисельність працівників готелю «Венеція» у 2023 році становила 10 осіб. На рис. 2.2 наведено кадрову динаміку цього готелю.

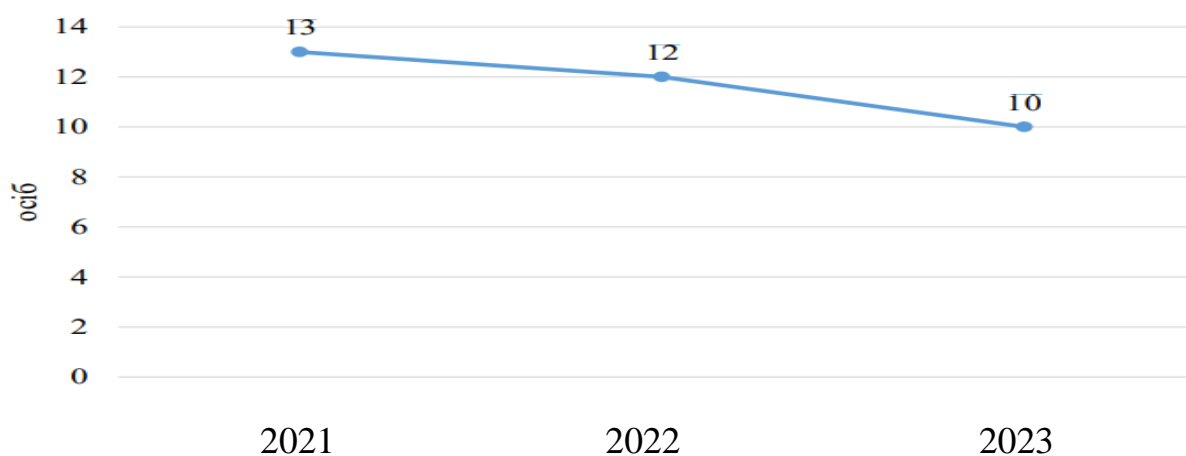


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності співробітників готелю «Венеція» за 2021-2023 рр.

Як показано на діаграмі вище, середня кількість працівників готелю «Венеція» зменшується. За 2021-2023 роки кількість працівників зменшилася з 13 до 10. На згичення кількості працівників вплинуло декілька причин. По-перше, у 2021 році було впроваджено автоматизовану систему бронювання та низку інших ІТ-систем, що дозволило автоматизувати багато бізнес-процесів. По-друге, у 2022 році відбулося масштабне вторгнення на територію України, що призвело до кризи в готельній галузі. Це автоматично позбавило потреби наймати зайвий персонал у готелі «Венеція».

На злагоджену роботу співробітників готелю впливає і їх вік. Від віку працівників залежать їхні спільні інтереси, потреби тощо. Тому в таблиці 2.5 наведемо характеристику та динаміку вікової структури персоналу готелю «Венеція» у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу готелю «Венеція» за 2021-2023 рр.

Вікові категорії	2021		2022		2023		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021	2022
Молодь віком 15- 24 років	5	38,46	5	41,67	3	30	-8,46	-11,67
25-49 років	7	53,85	6	50	5	50	-3,85	0
50-59 років	1	7,69	1	8,33	1	10	2,31	1,67
60-65 років	-	-	-	-	1	10	10	10
Старше 65 років	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	13	100	12	100	10	100	x	x

Дані таблиці 2.5 вказують на те, що основною цільовою групою працівників є працівники віком від 25 до 49 років. У період 2021-2023 років вони становили близько половини всіх працівників. Це свідчить про те, що готель «Венеція» віддає перевагу молодим співробітникам з певним

досвідом. У готелі «Венеція» також працює достатньо молодих людей віком від 15 до 24 років; у 2021-2022 роках було 5 осіб, у 2023 році їх кількість зменшилась на 2 особи. У готелі «Венеція» не так багато літніх працівників.

Так, в готелі «Венеція» в аналізований період основний штат складали працівники віком від 25 до 49 років. Це свідчить про те, що керівництво готелю покладається на досвідчених співробітників з великим професійним досвідом.

Також готель прагне залучати молодих спеціалістів без професійного досвіду. Готель «Венеція» особливо відкритий для студентів у рамках практики.

Слід прослідкувати динаміку освітньої структури персоналу готелю «Венеція» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.6). До закладів гостинності висуваються суворі вимоги до підготовки персоналу. Тому співробітники з вищою освітою обслуговують клієнтів на більш високому рівні, спілкуються, налагоджують контакти з ними і т.д.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу готелю «Венеція» за 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021		2022		2023		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021	2022
Початковий рівень вищої освіти	1	7,69	1	8,33	1	10	2,31	1,67
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	3	23,08	3	25	3	30	6,92	5
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	9	69,23	8	66,67	6	60	-9,23	-6,67
Разом	13	100	12	100	10	100	x	x

У готелі «Венеція» більшість співробітників мають вищу освіту. Таким чином, частка працівників з вищою освітою «магістр» у 2023 році

становить 60% (6 осіб), тобто на 9,23% менше, ніж у 2021 році та на 6,67% менше, ніж у 2022 році. Можна зробити висновок, що в аналізованому періоді залишилося досить значна кількість працівників з рівнем вищої освіти «магістр». Основними причинами такого стану речей можуть бути пошуки більш оплачуваної роботи.

Чисельність працівників на першому рівні вищої освіти «бакалавр» у 2021-2023 роках не змінювалася і становила 3 особи, а на початковому рівні вищої освіти працював 1 працівник. Серед проблем, пов'язаних з навчанням персоналу готелю «Венеція», є те, що готель не заохочує своїх працівників до здобуття другого рівня вищої освіти «магістр».

Специфіка управління персоналом і питання його мотивації багато в чому залежать від статті працівників. Це пов'язано з тим, що потрібен індивідуальний підхід до персоналу жіночої та чоловічої статі. Готель «Венеція» сприяє гендерній рівності, і керівні посади можуть обіймати як чоловіки, так і жінки. У таблиці 2.7 представлені характеристики персоналу готелю за статтю.

Таблиця 2.7 – Характеристика персоналу готелю «Венеція» за статтю за 2021-2023 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення (+;-) у % 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022
Персонал в цілому								
Чоловіки	4	4	3	30,77	33,33	30	-0,77	-3,33
Жінки	9	8	7	69,23	66,67	70	0,77	3,33
Разом	13	12	10	100	100	100	x	x

Гендерний розподіл персоналу стабільний із постійною часткою жінок, що пояснюється, в тому числі, специфікою роботи в готелі. Це означає, що у 2023 році кількість чоловіків становила 3 особи, що становить 30% від усіх зайнятих і на 0,77% та 3,33% менше, ніж у попередні роки. У

2023 році кількість жінок становила 7 осіб, що становило 70% усіх зайнятих, що на 0,77% та 3,33% більше, ніж у 2021 та 2022 роках відповідно. В абсолютних показниках зростання кількості зайнятих не відбулося у обох статей, тому що відбулося скорочення.

Найбільш вірним доказом ефективності системи управління персоналом є показник плинності кадрів, наведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу готелю «Венеція» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021	2022
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,39	0,37	0,44	0,	0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,34	0,27	0,42	0,08	0,15
Коефіцієнт плинності кадрів	0,34	0,27	0,42	0,08	0,15

Наведені дані показують, що коефіцієнт вибуття та коефіцієнт звільнення у 2021-2023 роках мають однакові значення. Це пов'язано з тим, що всіх працівників готелю «Венеція» звільнилися за власним бажанням.

Таким чином, коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році становив 0,42, тобто 42% від загальної чисельності, тобто на 0,08 і 0,15 більше, ніж у 2021-2023 роках. Це досить високі коефіцієнти, що є традицією в індустрії гостинності, де зазвичай досить висока плинність кадрів. Водночас така ситуація не сприяє розвитку досліджуваного готелю та ефективній роботі його персоналу.

Співробітники готелю «Венеція» незадоволені нинішніми умовами праці і йдуть у пошуках кращих умов. У свою чергу, в таких умовах готель несе значні фінансові та часові витрати на підбір працівників на вакантні посади. Час, необхідний для звикання до робочого місця та повної адаптації

до нових умов праці, досить тривалий, що може негативно позначитися на якості обслуговування клієнтів.

Тому вважаємо, що в готелі «Венеція» необхідно вжити заходів для покращення умов праці, що допоможе зберегти цінний персонал.

Проведений аналіз показав, що наразі в готелі «Венеція» працює 10 кваліфікованих працівників. У 2021-2023 роках було скорочення штату з 13 до 10 осіб, що супроводжувалось скороченням кількості обслуговуваних клієнтів. У 2022 році цьому сприяло масштабне вторгнення на територію України, від якого постраждали підприємці з галузі гостинності.

Більшість персоналу готелю «Венеція» - жінки з вищою освітою, віком від 25 до 49 років. Персонал готелю досить молодий і амбітний. Водночас показники плинності кадрів показали високий відсоток звільнених за власним бажанням.

Така ситуація свідчить про наявні проблеми в соціально-економічній ефективності системи мотивації персоналу та не сприяє досягненню цілей готелю «Венеція». Однією з основних причин може бути неузгодженість існуючої системи мотивації працівників, яка має великий вплив на дії працівників.

Далі розглянемо більш детально соціально-економічну ефективність діючої системи мотивації персоналу готелю «Венеція».

2.3 Аналіз соціально-економічної ефективності діючої системи мотивації персоналу в організації ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА»

Для продуктивної роботи персоналу готелю «Венеція» його керівництво використовує мотивацію, яка є рушійною силою для

досягнення поставлених цілей організації. Питаннями розробки системи мотивації персоналу в досліджуваному готелі займається директор, який готує проект системи мотивації і представляє його власникам готелю. Останні, після глибокого вивчення, знання та визначення обґрунтованості стратегії розвитку готелю «Венеція», приймають рішення щодо її реалізації повністю або лише окремих її фрагментів.

Система активної мотивації готелю «Венеція» включає ряд матеріальних і нематеріальних елементів. Таким чином, матеріальна мотивація передбачає фінансові ресурси, а нематеріальна мотивація спирається на певну форму нематеріальної винагороди.

Проаналізуємо соціально-економічну ефективність системи мотивації працівників готелю «Венеція» на рівні її основних елементів.

Для кожного працівника матеріальна винагорода - це найважливіше. Тому що це дає людям можливість існувати і забезпечувати власні потреби.

Основною матеріальною винагородою в будь-якій організації є гроші, якими людина може розпоряджатися в майбутньому на власний розсуд. Цінність грошей як основного мотиватора цілком природна. Адже вони потрібні для того, щоб забезпечити себе та свою родину продуктами харчування, одягом, проїздом, оплатити комунальні послуги, та іншими потребами. Роль грошей посилюється державними постановами, які визначають рівень мінімальної заробітної плати. Зокрема, мінімальну заробітну плату з 1 квітня 2024 року встановлено на рівні 8 тис. грн. Таким чином, готель «Венеція» відповідає встановленим на державному рівні вимогам щодо нарахування заробітної плати.

Якщо врахувати поточну економічну ситуацію, яка супроводжується інфляцією, девальвацією національної валюти, зростанням цін на медичне обслуговування та рахунки за електроенергію, на продукти харчування та

пальне, то можна дійти висновку про особливу роль матеріальної винагороди. Без належної винагороди працівники не почуватимуться впевнено в поточному середовищі та не зможуть зосередитися на своїх завданнях.

Для виплати заробітної плати в готелі «Венеція» створено фонд оплати праці, який складається з основної та додаткової частини. Перший включає частку винагороди, яку отримує кожен працівник за виконання своїх функцій. Працівники отримують додаткову винагороду у вигляді надбавок за певні результати праці, різноманітних премій, роботу в особливо важких умовах або інших пільг.

Таблиця 2.9 – Аналіз складу та структури фонду оплати праці готелю «Венеція» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	Звітні роки						Зміна (+;) 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021	2022
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	1 868,3	100	1 938,4	100	1 616,74	100	х	х
в тому числі: 1.1 Фонд основної заробітної плати	1 498,74	80,22	1 515,64	78,19	1 261,38	78,02	-2,2	-0,17
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	369,56	19,78	422,76	21,81	355,36	21,98	2,2	0,17
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	96,04	5,14	148,62	7,67	109,62	6,78	1,64	-0,89
- премії за виробничі результати	154,32	8,26	158,1	8,16	146,08	9,08	0,82	0,92
1.3 Інші виплати	119,2	6,38	116,06	5,99	98,94	6,12	-0,23	0,13

Використовуючи дані, отримані від готелю «Венеція» за 2021-2023 роки, проаналізуємо склад і структуру фонду оплати праці працівників. Це

дозволяє виділити істотні елементи матеріальної складової мотивації працівників. У таблиці 2.9 наведено аналіз складу та структури основного та додаткового фонду оплати праці готелю «Венеція» за 2021-2023 роки.

З таблиці 2.9 видно що, заробітна плата в готелі «Венеція» щороку коливається через скорочення персоналу та підвищення мінімальної заробітної плати. У 2021-2022 роках загальна сума фонду оплати праці готелю зросла з 1868,3 тис. грн. до 1938,4 тис. грн. Водночас фонд оплати праці у 2023 році зменшився до 1616,74 тис. грн, це відбулося в умовах скорочення зайнятості з 12 осіб у 2022 році до 10 осіб на кінець 2023 року.

У структурі фонду оплати праці переважає основний фонд оплати праці, який становить 80-78%. При цьому спостерігається зменшення його частки, яка у 2023 році становила 1261,38 тис. грн. або 78,02%, тобто на 2,2% і 0,17% менше з 2021 по 2022 рік.

У свою чергу, фонд додаткової винагороди у 2023 році становив 355,36 тис. грн., а його питома вага становить 21,98% і є обернено пропорційною до фонду основної заробітної плати.

З цього можна зробити висновок, що лише 22% заробітної плати працівників готелю «Венеція» залежить від премій та різноманітних бонусів і надбавок. Однак 78% винагороди персоналу є частиною основної заробітної плати і виплачується незалежно від результатів роботи готелю.

У подальшій частині в таблиці 2.10 наведемо оцінку ефективності системи оплати праці в готелі «Венеція».

Наведені дані в таблиці 2.10 свідчать про те, що середня місячна зарплата в готелі «Венеція» з кожним роком зростає. У 2023 р. її розмір склав 13 472,83 грн., що на 1 496,55 грн. або 11,1 % більше від 2021 р. та на 11,72 грн. або 0,08 % більше за 2022 р. Водночас темпи зростання досить низькі з огляду на річну інфляцію, рахунки за електроенергію та основні потреби.

Наприклад, динаміка мінімальної заробітної плати у 2023 році порівняно з 2021-2022 роками зросла на 15,49% та 5,63% відповідно. Середня зарплата в готельних компаніях також вища, а саме на 20,89% порівняно з 2021 роком та на 6,06% більше, ніж у 2022 році.

Таблиця 2.10 – Оцінка ефективності системи оплати праці у готелі «Венеція» за 2021-2023 рр

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
				абс.	%	абс.	%
Кількість працівників, осіб	13	12	10	-3	-23,08	-2	-16,67
Фонд оплати праці, тис. грн.	1 868,3	1 938,4	1 616,74	-251,56	13,46	261,66	16,59
Середньомісячна заробітна плата, грн	11 976,28	13 461,11	13 472,83	1 496,55	11,10	11,72	0,08
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн	6000	6700	7100	1100	15,49	400	5,63
Середній розмір заробітної плати у готельних закладах, грн.	12 340	14 570	15 600	3 260	20,89	1 030	6,06
Дохід від реалізації, тис. грн	28 909,2	31 139,4	19 952	-8 957,2	-44,9	11 18,4	-56
Продуктивність праці, тис. грн./особу	321,21	370,6	285,03	-36,18	-11,26	-85,57	-23,09

Наведені дані в таблиці 2.10 свідчать про те, що зарплата працівників готелю «Венеція» вища за державну мінімальну заробітну плату, але нижча за середню зарплату закладів гостинності. Якщо взяти до уваги статистичні дані міста Запоріжжя, то можна побачити, що середня зарплата в місті у 2023 році становила 16 634 грн., а в готелі «Венеція» - 13472,83 грн. Це означає, що поточний рівень зарплати в оцінюваному готелі не є конкурентоспроможним. В інших готелях і в місті Запоріжжя рівень заробітної плати вище.

Соціально-економічна ефективність системи мотивації також визначається аналізом ефективності праці. У готелі «Венеція» за аналізований період спостерігалось зниження ефективності роботи. Таким чином, продуктивність праці у 2023 році склала 285,03 тис. грн. /особу, або

на 11,26% та на 23,09% менше, ніж у 2021-2022 роках. Це означає, що існуюча система мотивації не сприяє підвищенню ефективності роботи в готелі.

Водночас слід зазначити, що бойові дії поблизу міста Запоріжжя у 2022-2023 роках, які обмежили кількість відвідувачів, негативно вплинули на фінансові результати готелю.

Звернемо увагу, що готель «Венеція» виплачує своїм працівникам різноманітні бонуси, надбавки, виплати тощо, крім основної заробітної плати.

Розглянемо більш детально всі складові матеріальної мотивації в досліджуваному готелі. Ще один вид бонусів і премій в готелі «Венеція» - це оплата понаднормової роботи певним категоріям співробітників.

Щоб утримати цінний персонал, керівництво готелю «Венеція» також виплачує щорічну премію працівникам, які пропрацювали в готелі більше року. Ці працівники отримують премії в розмірі 10% посадового окладу. При стажі роботи більше 3 років розмір компенсації заробітної плати становить 12%, при стажі роботи 5 років і більше - 15%. Як бачимо, бонуси за вислугу років в готелі «Венеція» дуже різноманітні.

Водночас, враховуючи високу плинність кадрів, можна зробити висновок, що суттєвих позитивних ефектів вони не мають. З цієї позиції можна зробити висновок, що матеріальна складова мотивації досить закрита в готелі «Венеція». Співробітники не знають заздалегідь, які винагороди вони отримають за бездоганну роботу на своїй посаді.

Ще одним елементом системи мотивації співробітників готелю «Венеція» є нематеріальна складова, заснована на нефінансовій винагороді. Проведене дослідження дозволило виявити нематеріальні мотиваційні заходи в досліджуваному готелі, такі як: публічна похвала, усна подяка,

грамота, фотографія на дошці пошани; безкоштовне харчування для всіх співробітників готелю «Венеція» в робочий час (максимум три рази за 12-годинну зміну); 20% знижка на готельні послуги; встановлення системи «гнучкого» робочого часу (тобто працівники мають можливість самостійно організувати свій робочий час протягом тижня/місяця, що дає можливість вирішувати побутові проблеми); організація дозвілля компанії.

Відзначимо, що система мотивації персоналу готелю «Венеція» складається з матеріальних і нематеріальних елементів. Перші стосуються фінансових витрат компанії, другі реалізуються засобами, які не вимагають використання значних грошових коштів. У таблиці 2.11 показана схематична структура системи стимулювання в готелі «Венеція».

Таблиця 2.11 - Структура системи мотивації готелю «Венеція»

Структура системи мотивації готелю «Венеція»	
Матеріальні складові:	Нематеріальні складові:
Основна заробітна плата	«Гнучкий» графік роботи
Додаткова заробітна плата	Публічна похвала, усна подяка, грамота, фото на дошці пошани
Надбавка за стаж роботи на підприємстві	Безоплатне харчування усіх співробітників у готелі «Венеція»
Оплата понаднормового робочого часу	20 % знижка послуги готелю для працівників зі стажем більше 1 року

Загалом система мотивації працівників готелю «Венеція» досить розгалужена і включає низку матеріальних і нематеріальних елементів.

Водночас ця система мотивації має суттєві недоліки, оскільки вона недостатньо прозора, тому що співробітники ніколи не знають, яку премію отримають, якщо відмінно виконають свої прямі завдання. Керівництво готелю «Венеція» дуже суб'єктивне, коли йдеться про нарахування бонусів. Крім того, рівень заробітної плати нижчий, ніж в інших закладах гостинності в місті Запоріжжя і в цілому по Україні. Нематеріальні компоненти об'єднують багато традиційних видів мотивації притаманні готелям.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА»

3.1 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» для підвищення її соціально-економічної ефективності

Оскільки існуюча в організації система мотивації не дає бажаних результатів, її потрібно удосконалити. Воно засновано на тому, що основною мотивацією готельних працівників у готелі «Венеція» є фінансова винагорода. Найбільш важливі зміни торкнуться цього елемента системи мотивації.

Матеріальна складова по суті є грошовою винагородою у вигляді основної та додаткової винагороди. Що стосується основної заробітної плати, то для забезпечення її конкурентоспроможності її необхідно попередньо проіндексувати, що відповідає підвищенню, з урахуванням мінімального розміру, встановленого державою на законодавчому рівні, відповідно до рівня інфляції. Адже високі темпи інфляції часто з'їдають левову частку зарплат співробітників готелю «Венеція».

Тому пропонуємо закріпити пункт про обов'язкову щорічну індексацію в колективному договорі цього готелю. Тому зарплата всіх працівників буде збільшена відповідно до інфляції. Виплачувати ці гроші можна як щомісяця, так і в кінці року у вигляді додаткової грошової виплати.

Так, за прогнозами, рівень інфляції становитиме 8,6% у 2024 році та 5,6% у 2025-2026 роках. Саме на цей відсоток інфляції слід збільшити фонд компенсацій працівників. Це покращить матеріальне становище працівників.

Подальші удосконалення в суттєвому елементі системи мотивації працівників готелю «Венеція» стосуються, перш за все, додаткової винагороди. При цьому, щоб це мало стимулюючий ефект, тобто розмір додаткових бонусів повинен залежати безпосередньо від результатів роботи всього готелю: із зростанням продажів і прибутку готелю збільшується і розмір бонусів для співробітників.

Цей показник має значний мотивуючий вплив на працю працівників усіх галузей народного господарства, у тому числі й готельного господарства. Його вага є основою забезпечення ефективної роботи колективу співробітників. Основний запропонований захід спрямований на активну участь персоналу в розподілі прибутку готелю «Венеція».

Цей метод мотивації широко поширений серед іноземних компаній і його також варто використовувати в цьому готелі. Застосування цього методу мотивації створює у співробітників відчуття участі в успіху готелю, підвищує зацікавленість в досягненні кінцевого результату.

Працівникам готелю «Венеція» в кінці року повинна виплачуватися частка прибутку за підсумковими фінансових результатів за рік. Ця форма оплата праці здійснюється у вигляді додаткового тринадцятого окладу працівникам. Кожен працівник точно буде радий цій додатковій винагороді перед Різдвом.

Якщо готель отримує значні прибутки, кожен працівник отримує значну додаткову винагороду. Найважливіше те, що участь працівників у

розподілі прибутку означає їх безпосередню зацікавленість у забезпеченні високих кінцевих результатів роботи готелю «Венеція».

Для реалізації програми участі працівників готелю «Венеція» у розподілі прибутку ми рекомендуємо використовувати систему Скенлона, яка передбачає виплату співробітникам додаткових бонусів у зв'язку з досягненням економії витрат на оплату праці.

Тому запровадження такої бонусної системи в готелі «Венеція» забезпечить кращий сервіс для гостей готелю та стимулюватиме персонал до навчання та дотримання стандартів готельного обслуговування. Такі дії стимулюватимуть співробітників краще виконувати свої завдання.

Також заслуговує на увагу пропозиція нагороджувати мудрі та корисні ідеї співробітників готелю «Венеція», які здатні покращити сервіс, привернути увагу гостей та оптимізувати окремі бізнес-процеси готельного закладу. Такі нагороди сприяють розвитку креативного мислення, яке сьогодні цінується, і допомагають готельним компаніям привертати увагу. Інновації є основною рушійною силою розвитку всіх компаній сьогодні. Слід запропонувати спеціальну винагороду за такі інноваційні ідеї з метою їх заохочення.

Перераховані вище заходи стосуються матеріальної частини мотивації співробітників. Вони можуть розвиватися залежно від потреб у персоналі та ефективності інновацій. Точна оцінка ефективності запропонованих заходів буде можлива лише після їх реалізації. Директор готелю «Венеція» повинен постійно стежити за продуктивністю та задоволеністю співробітників.

Не менш важливим елементом системи мотивації співробітників готелю «Венеція» є нематеріальні заходи, тобто такі, що не передбачають прямої фінансової винагороди.

На нашу думку, до найважливіших нематеріальних заходів, які варто реалізовувати в готелі «Венеція», можна віднести: спільне привітання співробітника з днем народження, народженням дитини чи іншою важливою подією в його житті (з врученням подарунка); організація корпоративних заходів (пікніки на свіжому повітрі, різдвяні та великодні свята, досягнення планових показників тощо); використання інтеграційних заходів для згуртування співробітників і покращення соціально-психологічного клімату (організуйте спільну поїздку, гру в боулінг, спільний перегляд мотиваційного фільму, футбольний матч); розміщення фото кращих співробітників на сайті готелю «Венеція» з коротким переліком їхніх досягнень; обладнання спеціального приміщення з зоною відпочинку співробітників з масажним кріслом. Дуже цікава остання пропозиція обладнати спеціального приміщення з зоною відпочинку для працівників з масажним кріслом. Адже робота працівників готелю передбачає роботу в досить важких емоційних умовах. Тому надання їм можливості взяти необхідний час для відпочинку полегшить їхню роботу та підвищить задоволення від роботи.

На основі рекомендованих дій у табл. 3.1 систематизувати їх відповідно до запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу

№	Захід	Особливості	Можливий результат
Матеріальні заходи			
1	Індексація заробітної плати	Щомісячне підвищення заробітної плати у відповідності до рівня інфляції	Покращує матеріальну забезпеченість персоналу та викликає довіру з боку персоналу
2	Забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку	Частина прибутку буде розподілена між трудовим колективом готелю	Підвищує продуктивність роботи, націленість працівників до досягнення поставлених цілей

Продовження таблиці 3.1

3	Виплата бонусів за корисні для готелю «Венеція» ідеї висловлені співробітниками	Дозволяє впровадити інноваційні ідеї, які покращать його роботу	Стимулює креативне мислення, поява ідей щодо підвищення ефективності готелю
4	Премії за індивідуальним оцінюванням співробітника за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів»	Оцінка персоналу за допомогою тестування та з залученням «таємного гостя», по результатам яких буде нарахована відповідна кількість балів	Суттєво підвищує відповідальність працівників та якість їх роботи
Нематеріальні заходи			
5	Обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників	Надання можливості співробітникам відпочити за умови емоційного виснаження чи напруженої роботи	Підвищує рівень лояльності співробітників до готелю, задоволеність умовами праці
6	Коллективне привітання працівника з важливою подією у його житті	Вручення подарунків та спільне вітання з нагоди дня народження, поповнення у сім'ї, весіллям	Поліпшення моральнопсихологічного клімату, відчуття поваги
7	Організація корпоративних свят	Спільне святкування свята за рахунок готелю	Згуртування трудового колективу, покращення взаємовідносин між працівниками, підвищення продуктивності праці
8	Використання тимблдингу (спільна екскурсія, гра у боулінг, перегляд фільму, футбольного матчу)	Спільний відпочинок трудового колективу готелю «Венеція»	
9	Розміщення на веб-сторінці готелю «Венеція» фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень	Щомісячно кращих працівників відділів буде відзначено як на колективних зборах, так і на веб-сторінці з фото	Підвищення лояльності працівників до готелю. Відчуття гідності та цінності працівником

Отже, всі ці заходи сприятимуть підвищенню продуктивності та задоволеності працівників роботою, а також покращенню матеріального становища працівників, що позитивно вплине на збільшення прибутку готелю «Венеція».

При цьому важливо, щоб система мотивації персоналу постійно переглядалася і вдосконалювалася відповідно до мінливих потреб працівників.

Крім того, необхідно постійно оцінювати соціально-економічну ефективність впроваджуваних заходів і, за необхідності, коригувати їх.

Таким чином, запропонована вдосконалена система мотивації персоналу готелю «Венеція» включає ряд заходів матеріального та нематеріального стимулювання, які підвищать її соціально-економічну ефективність.

Враховуючи потреби персоналу, основними заходами були запропоновані: індексація заробітної плати, гарантування участі персоналу в розподілі прибутку, виплата бонусів за корисні для готелю «Венеція» ідеї співробітників, а також запровадження бонусів на основі індивідуальної оцінки працівника за «знанням стандартів» та «відповідністю стандартам».

В якості нематеріальних мотиваційних заходів рекомендуємо включити в систему мотивації співробітників готелю «Венеція»: створення спеціальної кімнати відпочинку для співробітників, колективне вітання співробітника з важливою подією в його житті, організація корпоративних свят, використання інтеграції команди (спільна екскурсія, боулінг, перегляд фільму, футбольний матч), а також публікація фото кращих співробітників на сайті готелю «Венеція» та короткого списку їхніх досягнень.

Вважаємо, що всі ці заходи стануть важливим доповненням до існуючої системи мотивації в організації.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо визначення сутності та особливостей теоретичних основ соціально-економічної ефективності системи мотивації в організації ТОВ «ВЕНЕЦІЯ СПА» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Підсумовуючи, систему мотивації праці персоналу можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на формування, актуалізацію та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації праці.

2. Загалом, завдяки проведеному дослідженню, можна сформулювати набір правил ефективної мотивації співробітників: несподівані, непередбачувані, нерегулярні бонуси, які мотивують набагато ефективніше, ніж очікувані. Також між виконаною роботою і винагородою не повинно бути тривалого періоду часу.

Типові заохочення включають: просування по службі, збільшення повноважень, визнання, усну подяку від керівника в присутності колег, можливість медичного страхування, оплату медичних послуг, оплачувану відпустку, гарантію продовження роботи та позику під заставу знижена процентна ставка на навчання чи придбання квартири, покриття витрат на ремонт автомобіля тощо.

3. Висвітлені основні аспекти вдосконалення існуючого механізму соціально-економічної мотивації з метою проектування ефективною системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку. Запропонований соціально-економічний механізм мотивації праці ґрунтується на застосуванні загальних

закономірностей еволюційного розвитку трудових відносин, використання певних методів, засобів та впливу на їх формування зовнішнього та внутрішнього середовища, які, на відміну від існуючих, відповідає інноваційному розвитку економіки та враховує зміни в характері праці, підвищує рівень її інтелектуалізації та освіченості сучасної людини та створює нові шляхи підвищення інноваційності знань та інструменти їх поширення і використання.

4. Готель «Венеція» в Запоріжжі - це сучасний готельний комплекс, який зумів завоювати любов і авторитет гостей міста. Досліджуваний готель надає високоякісні послуги з тимчасового розміщення туристів. Готель «Венеція» орієнтований на клієнтів з середнім рівнем достатку.

Готель «Венеція» цінують в першу чергу за зручне розташування, відмінний сервіс і обслуговування. Наявність в готелі «Венеція» спа-комплексу, який обладнаний двома видами лазень: лазнею на дровах і турецькою лазнею «Хаммам». Це основні конкурентні переваги розглянутого готелю.

Основні загрози для досліджуваного готелю пов'язані з близькістю активних бойових дій, погіршенням економічної ситуації в країні, зниженням платоспроможності основних груп клієнтів та введенням в Україні воєнного стану.

5. Проведений аналіз показав, що наразі в готелі «Венеція» працює 10 кваліфікованих працівників. У 2021-2023 роках було скорочення штату з 13 до 10 осіб, що супроводжувалось скороченням кількості обслуговуваних клієнтів. У 2022 році цьому сприяло масштабне вторгнення на територію України, від якого постраждали підприємці з галузі гостинності. Більшість персоналу готелю «Венеція» - жінки з вищою освітою, віком від 25 до 49 років. Персонал готелю досить молодий і амбітний. Водночас показники плинності кадрів показали високий відсоток звільнених за власним бажанням. Така ситуація свідчить про наявні проблеми в соціально-економічній ефективності системи мотивації персоналу та не сприяє досягненню цілей готелю

«Венеція». Однією з основних причин може бути неузгодженість існуючої системи мотивації працівників, яка має великий вплив на дії працівників.

6. Загалом система мотивації працівників готелю «Венеція» досить розгалужена і включає низку матеріальних і нематеріальних елементів.

Водночас ця система мотивації має суттєві недоліки, оскільки вона недостатньо прозора, тому що співробітники ніколи не знають, яку премію отримають, якщо відмінно виконають свої прямі завдання. Керівництво готелю «Венеція» дуже суб'єктивне, коли йдеться про нарахування бонусів. Крім того, рівень заробітної плати нижчий, ніж в інших закладах гостинності в місті Запоріжжя і в цілому по Україні. Нематеріальні компоненти об'єднують багато традиційних видів мотивації притаманні готелям.

7. Запропонована вдосконалена система мотивації персоналу готелю «Венеція» включає ряд заходів матеріального та нематеріального стимулювання, які підвищать її соціально-економічну ефективність.

Враховуючи потреби персоналу, основними заходами були запропоновані: індексація заробітної плати, гарантування участі персоналу в розподілі прибутку, виплата бонусів за корисні для готелю «Венеція» ідеї співробітників, а також запровадження бонусів на основі індивідуальної оцінки працівника за «знанням стандартів» та «відповідністю стандартам».

В якості нематеріальних мотиваційних заходів рекомендуємо включити в систему мотивації співробітників готелю «Венеція»: створення спеціальної кімнати відпочинку для співробітників, колективне вітання співробітника з важливою подією в його житті, організація корпоративних свят, використання інтеграції команди (спільна екскурсія, боулінг, перегляд фільму, футбольний матч), а також публікація фото кращих співробітників на сайті готелю «Венеція» та короткого списку їхніх досягнень.

Вважаємо, що всі ці заходи стануть важливим доповненням до існуючої системи мотивації в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н. В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії. Н.В. Бакало. *Business processes in tourism : coll. monograph = Бізнес-процеси у туризмі: кол. моногр.* Poznan: Wydawnictwo Naukowe, 2019. P. 95-102.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури. 2021. С. 391-417.
3. Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика.* 2017. № 2. С. 226-235.
4. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень.* 2018 № 5. С. 36-70.
5. Гарват О. А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 6. Т. 2. С. 66-74.
6. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.03.2024)
7. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI.* 2018. № 2. С. 71-75.
8. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2019. Вип. 20.5. С. 211-216.
9. Зайцева В.М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. *Економіка. Управління. Інновації. Економічні науки.* 2015. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_10. (дата звернення 15.03.2024)
10. Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання.* 2019. Вип. 20. С. 341-344.

11. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. 155 с.

12. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 116-117.

13. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2021. 337 с.

14. Куліпанов К. А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2019. 138 с.

15. Лозовський О. М., Хомко О. В. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2020. № 8.3. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G._Udoskonalennia.pdf. (дата звернення 20.03.2024)

16. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf. (дата звернення : 21.03.2024)

17. Нуркевич К. В. Значення мотивації персоналу в діяльності туристичного підприємства. 73-я наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, 21 квітня – 13 травня 2021). С. 33-35. 48.

18. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2019. Том 27. № 3. С. 204-212.*

19. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна*

Європа : економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 311-318.

20. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. № 4. С. 98-102.

21. Черниш І. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *ЕКОНОМІКА І РЕГІОН.* Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91.

22. Чхеайло А. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка.* 2020. Вип. 60. С. 203-213.

23. Збірник нормативних документів з питань регулювання туристичного та готельно-ресторанного бізнесу / Д.І. Басюк, В.С. Заєць. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2018. 220 с.

24. Офіційний сайт готелю «Венеція». URL <https://venecia-hotel.com.ua/>(дата звернення 05.03.2024)

25. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 3(55). С. 94–100.

26. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум.* 2020. № 1(3). С. 143–148.

27. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

29. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор.* 2018. Вип. 4. С. 94-98.

30. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2017. Вип. 16. С. 334-341.

31. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018, № 1, с. 218.

32. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти. 2021. с. 155–158.

33. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Агросвіт майбутнього. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-siyi-dlya-personalu> (Дата звернення: 18.02.2024).