МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГРК «ДАЧА» М. ВІННИЦЯ

Виконав: здобувач вищої освіти
III курсу, 31 к-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Анатолій Сергійович ГОНЧАР
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Любов КОВАЛЕНКО

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Діана НАГЕРНЮК

«____»_____2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачеві вищої освіти *Гончару Анатолію Сергійовичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *«Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом в ГРК «Дача»» м.Вінниця;*

керівник кваліфікаційної роботи *Коваленко Любов Григорівна, к.е.н., доцент*

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

затверджені наказом ЗВО від *« » 20 р. № .*

2. Строк подання студентом роботи: *« » 20 р.*

3. Вихідні дані до роботи: *прикладні розробки вітчизняних та зарубіжних учених у сфері готельно-ресторанного господарства та управління персоналом, законодавчі й нормативні акти, матеріали спеціалізованих періодичних видань, електронні джерела з інформаційною, статистичною та довідковою інформацією, фінансова звітність ресторану ГРК «Дача».*

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. Теоретичні основи мотиваційцного механізму управління персоналом

Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу в ГРК «Дача» м. Вінниця

Розділ 3. Напрями вдосконалення мотиваційного управління персоналом у ГРК «Дача»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків 24, таблиць 11.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи		
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Одержання рецензії		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти _____ *Анатолій ГОНЧАР*

(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ *Любов КОВАЛЕНКО*

(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП……...6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ……..8

1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством……8

1.2 Методика оцінювання ефективності мотиваційного механізму управління персоналом……16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГРК «ДАЧА» М. ВІННИЦЯ……28

2.1. Організаційно-економічна характеристика ГРК «Дача»……...28

2.2. Оцінка діючого мотиваційного механізму та його ефективності….39

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГРК «ДАЧА»……..50

3.1. Розробка заходів щодо підвищення мотивації працівників……50

3.2. Формування ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу……59

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……74

ДОДАТКИ……78

ВСТУП

Для сучасних підприємств одним із визначальних факторів ефективного розвитку, підвищення ділової репутації та посилення конкурентних переваг є зацікавленість персоналу у якісному та результативному виконанні професійних обов'язків. Основою такої зацікавленості виступає дієва система мотивації, орієнтована на задоволення як індивідуальних, так і колективних потреб працівників. У зв'язку з цим керівництву підприємств необхідно чітко розуміти, які саме стимули є пріоритетними для персоналу та які організаційні умови сприятимуть підвищенню його продуктивності й відповідальності. Разом із тим досягнення високих результатів діяльності неможливе лише за рахунок забезпечення працівників матеріальними та організаційними ресурсами. Важливим є формування системи заохочення, яка стимулюватиме працівників до максимальної ефективності праці, професійного розвитку та реалізації стратегічних цілей підприємства. Це зумовлює необхідність пошуку та впровадження найбільш результативних інструментів впливу на трудову мотивацію персоналу.

Питанням мотивації персоналу присвячено наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких: Л.В. Балабанова, Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук, В.Я. Брич, Л.С. Громко, М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова та інші.

Метою даного дослідження є формування та обґрунтування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом ГРК «Дача».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

– здійснити аналіз та охарактеризувати основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємств;

– уточнити сутність поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства»;

– визначити ключові елементи, необхідні для формування удосконаленої структури мотиваційного механізму управління персоналом;

– розглянути та проаналізувати особливості матеріального і нематеріального стимулювання працівників;

– розробити напрями вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ГРК «Дача».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом та формування системи мотивації праці в готельно-ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, прикладні інструменти та напрями вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ГРК «Дача».

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема: *метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу* (для дослідження зарубіжних моделей мотивації та уточнення понятійного апарату), *системний та структурно-функціональний аналіз* (при виділенні елементів структури мотиваційного механізму), *методи економічного й статистичного аналізу, спостереження та анкетування* (для оцінки чинного стану матеріального і нематеріального стимулювання в ГРК «Дача»), *метод моделювання та проєктний підхід* (для розробки конкретних пропозицій щодо вдосконалення мотиваційної системи підприємства).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту й управління персоналом, статистичні матеріали, а також внутрішня звітність та організаційно-розпорядча документація ГРК «Дача».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 11 таблиць, 24 рисунки та 1 додаток. Список використаних джерел включає 34 найменування.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством

Мотивація являє собою процес спонукання людини до певної діяльності, який визначає спрямованість її поведінки, рівень активності, організованості та наполегливості у досягненні поставлених цілей. У сфері трудових відносин мотивація виступає важливим інструментом управління персоналом, оскільки сприяє задоволенню потреб працівників через трудову діяльність, забезпечує оцінювання результатів їхньої праці та формує відчуття справедливості щодо отриманої винагороди за виконану роботу [4].

Система мотивації персоналу реалізує низку важливих управлінських функцій. Насамперед вона передбачає планування мотиваційної діяльності шляхом виявлення потреб працівників та встановлення взаємозв'язку між цими потребами і відповідними стимулами. Наступною функцією є безпосереднє здійснення мотивації, що полягає у створенні умов для задоволення потреб персоналу та застосуванні різних форм матеріального і нематеріального заохочення відповідно до досягнутих результатів. Важливою складовою також є управління мотиваційним процесом, яке включає контроль ефективності стимулювання та своєчасне коригування мотиваційних заходів залежно від змін у діяльності підприємства та потреб працівників.

Ефективність мотивації значною мірою залежить від урахування факторів, які визначають трудову поведінку людини. До таких факторів належать змістовність і складність виконуваної роботи, рівень винагороди за результати праці, можливості професійного та кар'єрного зростання, визнання досягнень і самореалізація. Вплив зазначених чинників посилюється за умови створення підприємством сприятливого середовища для розвитку здібностей працівників та реалізації їхнього потенціалу [3].

Основними елементами мотиваційного процесу виступають потреба, мотив і стимул. Потреба формує внутрішню необхідність у досягненні певного результату, мотив спонукає людину до дії, а стимул є зовнішнім чинником, що активізує трудову поведінку та спрямовує її на досягнення поставлених цілей.

У діяльності будь-якого підприємства важливе значення має узгодження інтересів двох основних сторін трудових відносин — роботодавця та трудового колективу. Їх об'єднує спільна праця, яка передбачає використання працівниками фізичних і інтелектуальних зусиль для створення корисного результату та задоволення власних матеріальних і духовних потреб [2, с. 13]. Водночас очікування від результатів праці у роботодавця та працівників можуть відрізнятися. Для роботодавця пріоритетними є підвищення ефективності діяльності підприємства, прибутковості та конкурентоспроможності, тоді як працівники прагнуть отримання гідної оплати праці, соціальних гарантій, професійного розвитку та стабільних умов зайнятості. Саме тому ефективна система мотивації покликана забезпечити баланс інтересів між сторонами та сприяти досягненню спільних цілей підприємства. Взаємозв'язок очікуваних результатів праці роботодавця і працівників представлено на рис. 1.1.

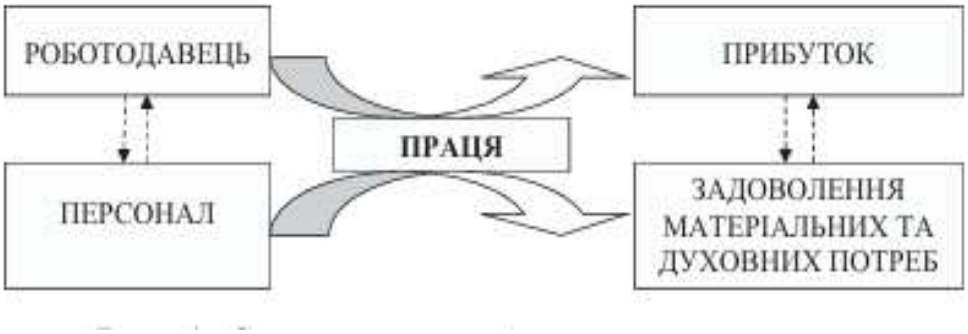


Рис. 1.1. Схематичне зображення поєднання інтересів роботодавця й персоналу підприємства

Як свідчать дані рис. 1.1, узгодження інтересів роботодавця та працівників досягається тоді, коли кожна зі сторін отримує очікуваний результат від спільної трудової діяльності. Для роботодавця таким результатом є отримання прибутку та забезпечення ефективного функціонування підприємства, тоді як для працівників важливим є

задоволення власних матеріальних і нематеріальних потреб. Саме мотивація виступає тим інструментом, який забезпечує досягнення цього балансу, оскільки являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до активної діяльності, формують її зацікавленість у досягненні певних результатів та підтримують прагнення до ефективної праці [3].

У науковій літературі представлено різні підходи до трактування сутності мотивації в системі управління організацією. Так, А. Єгоршин розглядає мотивацію як процес спонукання особистості до певних дій задля досягнення поставлених цілей. Науковець підкреслює, що вплив мотивації на поведінку людини є індивідуальним та залежить від багатьох факторів, зокрема від особистих мотивів, потреб і результатів попередньої діяльності [4, с. 379].

На думку Г. Дмитренка, мотивація являє собою процес активізації людини до праці та взаємодії з іншими з метою досягнення як особистих, так і організаційних цілей [5, с. 40]. Подібної позиції дотримується й А. Колот, який визначає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що визначають поведінку людини, надають їй певного спрямування та орієнтують на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей. Водночас мотивація розглядається ним як система мотивів, що впливають на трудову активність працівника [6, с. 16].

У процесі дослідження питань управління персоналом важливо розмежовувати поняття «система мотивування» та «мотиваційний механізм». Система мотивування являє собою впорядковану сукупність взаємопов’язаних елементів і мотивів, які формують основу стимулювання праці. Як зазначають С.Й. Вовканич та О.Т. Риндзак, до її складу зазвичай входять мотиви матеріального, соціального та духовно-інтелектуального характеру, які утворюють відносно стабільну структуру мотиваційної системи [7, с. 49].

На відміну від системи мотивування, мотиваційний механізм є інструментом практичної реалізації мотивації. Він забезпечує трансформацію потенційних мотивів, стимулів, ціннісних орієнтацій і потреб працівника у

конкретну трудову поведінку та результативні дії. Мотиваційний механізм функціонує як безперервний процес, у межах якого взаємодіють економічні, соціальні, психологічні та організаційні чинники, що формують ставлення працівника до праці та визначають рівень його трудової активності [8].

У сучасних умовах господарювання мотиваційний механізм доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних економічних важелів, соціальних стимулів і морально-психологічних інструментів, які спонукають персонал до високопродуктивної праці та сприяють посиленню наявних мотивів або формуванню нових. Його важливою особливістю є динамічність, оскільки він може змінюватися залежно від умов діяльності підприємства, потреб працівників і стратегічних цілей організації. Завдяки цьому керівництво має можливість цілеспрямовано впливати на трудову поведінку персоналу, підвищуючи рівень його мотивації та ефективності роботи [9, с. 137].

Під час розроблення мотиваційного механізму особливу увагу необхідно приділяти узгодженню цілей підприємства з особистими інтересами та прагненнями працівників. Ефективна система мотивації повинна бути зрозумілою для всіх учасників трудового процесу, ґрунтуватися на принципах прозорості та справедливості, а також забезпечувати рівні можливості для отримання винагороди відповідно до досягнутих результатів. Водночас мотиваційний механізм має характеризуватися гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Зміна економічної ситуації, фінансового стану організації, напрямів діяльності чи інших умов господарювання потребує коригування методів і інструментів стимулювання персоналу. Крім того, усі елементи мотиваційної системи повинні функціонувати узгоджено, доповнювати один одного та формувати єдиний комплекс впливу на трудову поведінку працівників [9].

Основою мотиваційного процесу є потреби людини, які відображають необхідність у певних матеріальних, соціальних або духовних благах. Потреба виступає внутрішнім станом особистості, що спонукає її до активних дій, спрямованих на забезпечення власного існування, розвитку та самореалізації. Водночас одна й та сама потреба може породжувати різні очікування та моделі

поведінки залежно від індивідуальних особливостей працівника. Чим вищим є рівень значущості певної потреби для людини, тим більше зусиль вона готова докладати для її задоволення.

Для персоналу сучасних вітчизняних підприємств мотивація є одним із найважливіших чинників результативної трудової діяльності. Високий рівень продуктивності праці можливий лише за умови, що працівники відчувають стабільність, соціальну захищеність і впевненість у справедливому ставленні з боку роботодавця. Забезпечення належного рівня матеріального стимулювання, моральної підтримки, можливостей професійного розвитку та визнання досягнень сприяє задоволенню потреб персоналу, підвищенню його лояльності та формуванню зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

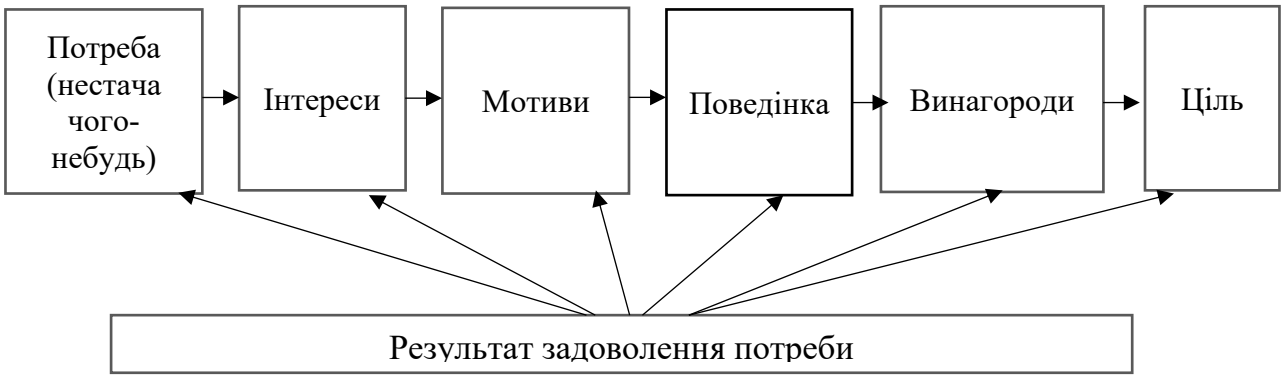


Рис. 1.2 Модель мотивації через потреби

Розвиток персоналу повинен здійснюватися у трьох основних напрямках (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Напрямки розвитку персоналу підприємства

Потреби людини формують її інтереси, які, своєю чергою, стають основою виникнення мотивів. Саме мотиви визначають поведінку працівника, спонукають його до певних дій і вчинків, спрямованих на досягнення особистих цілей та отримання відповідної винагороди.

Мотив являє собою внутрішню причину поведінки особистості, яка визначає характер дій людини та способи їх реалізації. Він має індивідуальний характер і безпосередньо пов’язаний із психологічними процесами, формуючи складну систему трудової мотивації. Водночас важливим елементом мотиваційного механізму виступає стимул, який є зовнішнім чинником впливу та сприяє виникненню й посиленню мотивів до праці.

Стимулювання працівників сприяє активізації їхньої трудової діяльності, підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня доходів, розвитку кар’єрних перспектив, усвідомленню значущості виконуваних завдань і посиленню творчої складової роботи. До стимулів можна віднести прагнення професійного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень та можливість впливати на діяльність підприємства.

На нашу думку, центральне місце в мотиваційному механізмі займає потреба, адже саме вона породжує мотиви працівника. За допомогою системи стимулів, яку пропонує підприємство, працівник виконує трудові функції та отримує можливість задовольнити власні потреби. У разі їх задоволення виникають нові потреби, що запускає новий цикл мотиваційного процесу. Якщо ж потреби залишаються незадоволеними, мотиваційний цикл також повторюється, спонукаючи людину шукати інші шляхи їх реалізації.

Для будь-якого підприємства одним із ключових критеріїв ефективності діяльності персоналу є висока результативність праці. З цією метою використовуються різноманітні методи, технології та інструменти мотивації, які можна класифікувати за кількома ознаками.

За характером впливу виділяють внутрішні та зовнішні чинники мотивації. До внутрішніх належать визнання, престиж, самореалізація та професійне зростання, які мають довготривалий вплив на трудову активність працівників.

Зовнішніми чинниками є заробітна плата, премії, підвищення по службі та посадовий статус, що забезпечують швидший вплив на поведінку персоналу.

За формою прояву мотиваційні інструменти поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні стимули охоплюють оплату праці, преміальні виплати, грошові винагороди, а також різноманітні матеріальні блага у вигляді службового обладнання, транспорту чи інших ресурсів. До нематеріальних стимулів належать подяки, похвала, визнання досягнень, можливість проходження навчання, участь у професійних заходах та інші форми морального заохочення.

Залежно від спрямованості впливу мотиваційні чинники можуть бути позитивними або негативними. Позитивні стимули у вигляді винагород сприяють закріпленню бажаної поведінки працівників, тоді як негативні заходи покликані запобігати небажаним діям та дисциплінарним порушенням.

Особливу роль у системі мотивації відіграє заробітна плата, яка виконує кілька важливих функцій. По-перше, вона є основним джерелом доходу працівника. По-друге, для підприємства заробітна плата становить витрати на використання трудових ресурсів. По-третє, вона виступає потужним стимулом, який спонукає працівників до досягнення визначених результатів діяльності.

Для ефективного виконання цих функцій на підприємстві має бути сформована чітка система винагород, яка регламентує структуру заробітної плати, принципи формування її складових, форми оплати праці, тарифні ставки та відповідні шкали посадових окладів.

Водночас мотивація персоналу не обмежується лише фінансовими інструментами. Важливе значення мають організаційні методи впливу, серед яких ротація посад, розширення змісту роботи, збагачення трудових функцій, використання командних форм організації праці та залучення працівників до управлінських процесів. Додатковий позитивний ефект забезпечують різні форми нематеріального стимулювання, зокрема коучинг, професійне консультування, надання зворотного зв’язку щодо результатів роботи.

Суттєвим мотиваційним чинником також є створення партнерських відносин у колективі, де зменшується жорстка ієрархічна залежність між керівником і працівниками. У таких умовах керівник виступає не лише контролером, а й партнером, який координує діяльність команди та представляє її інтереси назовні. Це сприяє підвищенню самостійності працівників, їхньої відповідальності та зацікавленості у досягненні спільних результатів.

Таблиця 1.1

Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
– заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; – організація харчування та субсидії на харчування; – оплата санаторно-курортного лікування працівників; – участь працівників у прибутках; – плани додаткових виплат; – участь працівників в акціонерному капіталі; – знижки на придбання продукції підприємства; – надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; – організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; – надання допомоги у придбанні працівником житла; – оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; – надання службового транспорту; – оплачувані невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін.	– надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; – надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; – надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки; – забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; – створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником; – надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Джерела: [4, с. 112; 5; 15, с. 361]

Поряд із фінансовими стимулами на підприємствах широко застосовуються й інші матеріальні інструменти мотивації персоналу. До них можна віднести надання службового транспорту, корпоративного мобільного зв’язку, сучасних технічних засобів для роботи та інших матеріальних благ, які підвищують рівень задоволеності працівників і сприяють ефективнішому виконанню ними посадових обов’язків. Водночас важливе місце в системі

управління персоналом займають нематеріальні засоби стимулювання, які також здатні суттєво впливати на трудову активність працівників.

Значний мотиваційний ефект забезпечують потреби нематеріального характеру. До таких належать задоволення від виконуваної роботи, відчуття професійної реалізації, усвідомлення власного внеску в досягнення успіху підприємства, а також причетність до вирішення важливих завдань організації. Не менш важливими є можливість самовираження, суспільне визнання результатів праці, підтримка колективу та відчуття значущості своєї діяльності. Саме такі чинники сприяють формуванню високого рівня залученості персоналу, підвищують його відповідальність і зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства.

1.2 Методика оцінювання ефективності мотиваційного механізму

Слід зазначити, що як практичні напрацювання, так і наукові підходи зарубіжних країн у сфері мотивації персоналу становлять значний інтерес для українських підприємств. Вони можуть слугувати орієнтиром при формуванні власних систем стимулювання праці та вдосконаленні механізмів управління людськими ресурсами. Аналіз міжнародного досвіду дає змогу виокремити кілька найбільш поширених моделей мотивації працівників, серед яких особливе місце займають японська, американська, німецька, турецька та британська моделі (табл. 1.1).

Зокрема, японська модель мотивації персоналу базується на врахуванні професійного рівня працівника, його кваліфікації, досвіду роботи, віку та трудового стажу. Система заохочення формується комплексно, з урахуванням усіх зазначених характеристик, що сприяє довгостроковій відданості працівників підприємству.

Американський підхід до мотивації значною мірою визначається культурними та соціальними особливостями суспільства. Його основою є стимулювання особистих досягнень працівника, орієнтація на високі результати

праці та матеріальне благополуччя. Важливою рисою цієї моделі є залучення персоналу до участі в прибутках підприємства, управлінських процесах і навіть у володінні корпоративними активами.

Таблиця 1.2

Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства

Види моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
Японська модель	Стимулювання працівника здійснюється на підставі складових: рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також віку та стажу трудової діяльності
Американська модель	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управлінні підприємством
Модель Великобританії	Застосування грошової, акціонерної та коливної заробітної плати в залежності від отриманого прибутку
Німецька модель	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці
Турецька модель	Застосовуються матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, періодично поліпшуються умови праці

Джерело: [2, с. 78; 3; 10, с. 510]

Для британської моделі характерною є тісна залежність рівня оплати праці від фінансових результатів діяльності підприємства. Винагорода працівників може формуватися як у грошовій формі, так і через надання акцій компанії. Крім того, розмір заробітної плати нерідко коригується відповідно до показників прибутковості організації.

Німецька модель управління мотивацією ґрунтується на пріоритетності інтересів працівника. У центрі уваги перебуває забезпечення належних умов праці, соціального захисту та створення можливостей для професійної самореалізації персоналу.

Турецька система мотивації поєднує матеріальні стимули з активним використанням інструментів корпоративної культури та психологічного впливу. Значна увага приділяється покращенню умов праці, розвитку внутрішніх

комунікацій та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату, що позитивно позначається на рівні залученості працівників.

На нашу думку, під час формування мотиваційного механізму необхідно забезпечити узгодження стратегічних цілей підприємства з особистими інтересами його працівників. Важливо, щоб усі елементи системи мотивації були зрозумілими, доступними для сприйняття, справедливими та відповідали реальним умовам функціонування підприємства. Водночас механізм мотивації повинен бути гнучким і здатним адаптуватися до змін економічної ситуації, фінансового стану організації чи особливостей її діяльності. Усі його складові мають функціонувати як єдина взаємопов'язана система без внутрішніх суперечностей.

Запропонована структура мотиваційного механізму включає такі ключові компоненти: мету, завдання, принципи, методи, інструменти реалізації, пріоритетні напрями та очікувані результати.

Головною метою функціонування мотиваційного механізму є підвищення результативності праці персоналу та забезпечення його утримання в організації. Важливу роль у досягненні цієї мети відіграють принципи, які формують основу побудови та ефективного функціонування системи мотивації.

Розроблений мотиваційний механізм покликаний вирішувати такі завдання:

– розвиток корпоративної культури та підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства;

– створення умов для професійного і кар'єрного зростання працівників;

– підвищення рівня залученості персоналу до трудової діяльності;

– стимулювання розвитку професійних компетентностей і реалізації потенціалу працівників;

– забезпечення максимальної задоволеності персоналу умовами праці та робочим середовищем.

У процесі реалізації зазначених завдань важливо поєднувати принципи формального та неформального управління персоналом. До основних принципів

формального управління належать мотивація, владний вплив, наставництво та інші інструменти управлінського впливу.

Принцип мотивації передбачає використання різноманітних стимулів, які спонукають працівників до сумлінного виконання своїх обов’язків та прояву ініціативності. Високі результати праці мають супроводжуватися відповідною винагородою, тоді як неналежне виконання роботи може стати підставою для обмеження стимулюючих заходів. Для підтримання належного рівня продуктивності керівництву необхідно систематично застосовувати різні методи заохочення персоналу.

Принцип владного впливу ґрунтується на праві керівника визначати завдання та контролювати їх виконання, а працівників — дотримуватися встановлених вимог і стандартів діяльності.

Не менш важливим є принцип наставництва, який сприяє професійному розвитку працівників, формуванню відповідальності та передачі практичного досвіду.

До неформальних методів управління належать довіра між керівником і підлеглими, взаємопідтримка в колективі, об’єктивність оцінювання результатів праці, а також врахування індивідуальних потреб, інтересів і можливостей працівників. Ефективні соціально-трудові відносини мають базуватися на взаємній відповідальності, повазі та чесності. Працівник повинен якісно виконувати свої обов’язки, а роботодавець — забезпечувати дотримання його прав і створювати сприятливі умови праці.

Важливим чинником підвищення ефективності діяльності є також взаємодопомога в колективі, особливо в умовах форс-мажорних обставин, коли виникає потреба тимчасового перерозподілу обов’язків між працівниками.

Об’єктивне оцінювання результатів роботи, врахування побажань персоналу та підтримка їх професійних прагнень сприяють зростанню продуктивності праці та посиленню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів.

Для досягнення поставлених цілей мотиваційного механізму керівництву підприємства доцільно застосовувати широкий спектр сучасних методів стимулювання персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти впливу відповідно до потреб працівників і стратегічних завдань організації.

Оцінювання результативності мотиваційного механізму є важливим елементом системи стратегічного управління персоналом, оскільки дає змогу визначити рівень ефективності застосованих стимулів та їхній вплив на трудову активність працівників і досягнення цілей підприємства.

Під оцінюванням мотиваційного механізму слід розуміти комплекс методів, інструментів і процедур, спрямованих на аналіз результатів впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на поведінку персоналу, продуктивність праці, якість обслуговування споживачів та загальну ефективність діяльності організації. Його зміст полягає не лише у визначенні економічного ефекту від використання мотиваційних заходів, а й у дослідженні соціальних, психологічних та поведінкових змін, які відбуваються під їх впливом.

Для підприємств сфери послуг оцінювання мотиваційної системи набуває особливої актуальності, оскільки рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на якість взаємодії з клієнтами, ступінь залученості працівників до виконання своїх обов’язків, їхню комунікативну активність та емоційну стійкість. На відміну від виробничої сфери, де результати діяльності можна виміряти обсягами випуску продукції, у сервісному бізнесі ефективність персоналу відображається через швидкість обслуговування, рівень задоволеності споживачів, кількість позитивних відгуків, повторних звернень клієнтів та інші показники якості сервісу. Саме тому оцінювання мотивації виступає не лише інструментом управління персоналом, а й важливим чинником забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Практичне значення оцінювання мотиваційного механізму проявляється у кількох напрямах:

– визначення ефективності окремих мотиваційних інструментів та своєчасне виявлення їхніх недоліків;

– забезпечення раціонального співвідношення між витратами на стимулювання персоналу та отриманими результатами;

– формування прозорої системи винагород, що сприяє підвищенню довіри працівників до керівництва;

– зміцнення лояльності та залученості персоналу до діяльності підприємства;

– попередження професійного вигорання, зниження конфліктності та покращення соціально-психологічного клімату в колективі;

– створення інформаційної бази для формування та коригування кадрової політики підприємства.

Таким чином, оцінювання мотиваційного механізму є необхідною умовою ефективного функціонування сучасного підприємства, оскільки забезпечує керівництво об’єктивною інформацією для прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу та вдосконалення трудових процесів. Систематичний аналіз мотиваційного середовища сприяє підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, зміцненню її конкурентних позицій та формуванню довгострокової кадрової стратегії.

Важливим напрямом дослідження є оцінювання ефективності мотиваційної системи за допомогою кількісних показників. Такий підхід дозволяє встановити ступінь впливу застосованих стимулів на результати трудової діяльності персоналу та економічні показники підприємства. Для підприємств сфери послуг кількісні методи мають особливе значення, оскільки вони дають можливість простежити зв’язок між рівнем мотивації працівників, якістю обслуговування клієнтів та фінансовими результатами діяльності.

З метою комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму доцільно використовувати систему кількісних показників, до складу якої входять HR-індикатори, показники продуктивності праці, економічні коефіцієнти,

параметри якості обслуговування та інші критерії, що характеризують результативність роботи персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Кількісні індикатори оцінювання ефективності мотиваційного механізму та їх аналітичні можливості

Група кількісних індикаторів	Показник	Аналітичні можливості для оцінювання мотивації
Показники продуктивності праці	Обсяг послуг на 1 працівника Дохід на 1 працівника Кількість оброблених клієнтів	Дозволяють визначити ефективність перетворення мотиваційних стимулів у реальні результати; показують рівень трудової активності та індивідуальної продуктивності.
HR-KPI та показники дисципліни праці	Рівень прогулів Показник відвідуваності Виконання планових завдань	Відображають дисциплінованість, відповідальність і реакцію працівників на стимули; дають змогу оцінити стабільність поведінкової відповіді на мотиваційні заходи.
Коефіцієнти плинності та стабільності кадрів	Коефіцієнт звільнення Коефіцієнт прийому Рівень плинності	Служать індикаторами задоволеності мотиваційним середовищем; високі значення плинності сигналізують про низьку ефективність стимулювання або дисбаланс у мотиваційній структурі.
Економічні показники мотиваційної результативності	Рентабельність персоналу Приріст доходу на 1 грн витрат на мотивацію	Дають змогу оцінити економічну віддачу від запроваджених мотиваційних заходів та визначити їхню фінансову ефективність для підприємства.
Показники використання робочого часу	Продуктивний фонд часу Втрати робочого часу Запізнення	Виявляють рівень залученості, самоорганізації та дисциплінованості працівників; непрямо відображають задоволеність роботою та сприйняття мотиваційної системи.
Кількісні показники сервісної якості	Кількість позитивних відгуків Повторні звернення клієнтів Середній рейтинг обслуговування (CSI, NPS)	Показують вплив мотивації на якість взаємодії з клієнтами; відображають ступінь емоційної залученості працівників і їх готовність забезпечувати високий рівень сервісу.

Узагальнена система кількісних показників дає змогу всебічно оцінити результативність функціонування мотиваційного механізму та його вплив на діяльність працівників і підприємства загалом. Вона охоплює індикатори продуктивності праці, трудової дисципліни, стабільності кадрового складу, економічної результативності та рівня сервісного обслуговування, що дозволяє

сформувати комплексне уявлення про ефективність застосовуваних мотиваційних інструментів. Використання цих показників у динаміці створює можливість відстежувати тенденції розвитку, порівнювати результати за різні періоди, своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність роботи персоналу [4]. Особливого значення кількісні критерії набувають у сфері послуг, де якість взаємодії працівників із клієнтами безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

Поряд із кількісними методами важливу роль у дослідженні мотиваційного механізму відіграють якісні підходи, які спрямовані на вивчення суб'єктивних оцінок працівників, їхнього емоційного стану, очікувань, потреб і поведінкових реакцій, що формуються під впливом стимулюючих заходів. Для підприємств сфери послуг такі методи є особливо цінними, оскільки рівень сервісу, орієнтація на клієнта та культура обслуговування значною мірою визначаються внутрішньою мотивацією персоналу. Саме тому лише кількісні показники не можуть повною мірою відобразити всі аспекти мотиваційної поведінки, тоді як якісні методи дозволяють глибше дослідити фактори, що впливають на задоволеність працею, лояльність до організації, психологічний комфорт та ставлення працівників до підприємства [4].

Серед найбільш поширених якісних методів варто виділити анкетування та опитування персоналу, які дають можливість виявити домінуючі мотиви праці, очікування щодо системи заохочення, рівень задоволеності умовами роботи та оцінити сприйняття працівниками управлінських рішень. Отримана інформація є важливою основою для вдосконалення мотиваційної політики підприємства, оскільки відображає настрої колективу та ефективність внутрішніх комунікацій.

Важливим інструментом якісного аналізу також виступають глибинні інтерв'ю, які дозволяють детально дослідити професійні установки працівників, їхню мотиваційну структуру, труднощі у виконанні службових обов'язків та приховані фактори, що впливають на трудову активність. Такий підхід дає змогу виявити резерви підвищення мотивації та сформувати більш ефективні програми стимулювання персоналу.

Сучасним методом оцінювання є технологія «360 градусів», яка передбачає всебічний аналіз діяльності працівника з боку керівників, колег, підлеглих і навіть клієнтів. Для підприємств сфери послуг особливо важливою є оцінка споживачів, оскільки вона відображає фактичний рівень сервісу та якість взаємодії персоналу з клієнтами. Використання цього методу допомагає визначити слабкі сторони професійної поведінки, оцінити рівень сформованості компетентностей та відповідність працівників встановленим стандартам обслуговування.

Суттєве значення має й аналіз організаційної культури, який передбачає дослідження системи цінностей, норм поведінки, традицій та особливостей внутрішньої взаємодії в колективі. Рівень довіри між працівниками та керівництвом, атмосфера підтримки й відкритості безпосередньо впливають на ефективність мотиваційних програм та формують психологічне підґрунтя трудової активності персоналу [7].

Окремим напрямом якісного оцінювання є діагностика емоційного стану працівників та виявлення ризиків професійного вигорання. У сфері послуг персонал щоденно працює в умовах інтенсивного спілкування з клієнтами, що супроводжується підвищеним психологічним навантаженням. Використання спеціалізованих психодіагностичних методик дозволяє своєчасно виявляти причини зниження мотивації, запобігати емоційному виснаженню та підтримувати високий рівень працездатності персоналу.

Отже, якісні методи оцінювання мотиваційного механізму дають можливість розглядати його не лише через результати праці, а й через внутрішні потреби, цінності та емоційні реакції працівників. Поєднання якісних і кількісних підходів забезпечує комплексне бачення мотиваційного середовища та створює основу для формування сучасних, гнучких і персоналізованих систем стимулювання праці на підприємствах сфери послуг.

Важливе місце у сучасній практиці оцінювання мотиваційних процесів займають інтегральні та індексні методи. Їхня перевага полягає у можливості узагальнення великої кількості різнорідних показників та формуванні

комплексної характеристики рівня мотивації персоналу. На відміну від окремих кількісних або якісних критеріїв, інтегральні індекси об'єднують економічні, соціально-психологічні та поведінкові параметри мотивації в єдину систему оцінювання [3]. Це дозволяє отримати цілісне уявлення про стан трудового потенціалу підприємства, своєчасно виявляти проблемні аспекти мотиваційної політики та прогнозувати тенденції розвитку кадрового потенціалу.

Сутність інтегрального оцінювання полягає у формуванні узагальненого показника, який створюється шляхом нормалізації, визначення вагомості та об'єднання найбільш значущих індикаторів, що характеризують мотиваційну активність працівників. До складу таких показників можуть входити рівень задоволеності роботою, індекс розвитку корпоративної культури, коефіцієнт залученості персоналу, показники кадрової стабільності, результати оцінювання якості обслуговування клієнтів, ефективність витрат на персонал та інші характеристики, які комплексно відображають стан мотиваційного середовища організації.

У сучасній міжнародній практиці управління персоналом широкого поширення набули індексні методики оцінювання, зокрема індекс залученості працівників (Employee Engagement Index), індекс лояльності персоналу до роботодавця (Employee Loyalty Index) та індекс сервісної орієнтації працівників (Service Orientation Index) [5]. Їх головною перевагою є можливість відстеження змін у мотиваційних настроях персоналу та встановлення взаємозв’язку між цими змінами й трансформаціями системи стимулювання, умов праці чи організаційної культури.

Для підприємств сфери послуг особливо актуальним є використання інтегральних показників, що характеризують рівень клієнтоорієнтованої поведінки персоналу. До таких показників можуть належати якість комунікації з клієнтами, здатність оперативно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати позитивний споживчий досвід. Застосування відповідних індексів дає можливість безпосередньо пов’язати результативність мотиваційної системи з ефективністю діяльності сервісного підприємства.

Важливою перевагою індексного підходу є можливість порівняльного аналізу мотиваційної ефективності між окремими структурними підрозділами, категоріями персоналу або часовими періодами. У такому випадку інтегральні показники можуть використовуватись як основа для формування системи HR-KPI, що забезпечує об’єктивність оцінювання та створює підґрунтя для стратегічного управління людськими ресурсами.

Крім того, інтегральні методи виконують важливу діагностичну функцію, дозволяючи виявляти дисбаланси у системі мотивації. Наприклад, високий рівень задоволеності матеріальними умовами праці може супроводжуватися низькою емоційною залученістю персоналу через недостатній розвиток нематеріальних стимулів, недосконаліть внутрішніх комунікацій або проблеми корпоративної культури. Виявлення таких суперечностей створює основу для подальшого вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

Отже, інтегральні та індексні методи забезпечують найбільш повне й об’єктивне оцінювання ефективності мотиваційної системи, оскільки дозволяють розглядати мотивацію не лише як економічне явище, а й як соціально-психологічний процес. Їх застосування на підприємствах сфери послуг є особливо доцільним, адже якість сервісу формується під впливом комплексу чинників, які складно оцінити за допомогою окремих показників. Саме тому інтегральні індикатори виступають інструментом узагальнення різних аспектів трудової поведінки працівників і забезпечують глибоке розуміння особливостей мотиваційного середовища та напрямів його подальшого розвитку [2].

Комплексне оцінювання мотиваційного механізму передбачає послідовне застосування взаємопов’язаних методів і процедур, спрямованих на дослідження як економічних, так і соціально-психологічних аспектів мотивації персоналу. Такий підхід забезпечує всебічне розуміння мотиваційного середовища та створює інформаційну основу для вдосконалення кадрової політики підприємства.

Першим етапом оцінювання є визначення стратегічних цілей організації та встановлення ролі персоналу в їх досягненні. Саме на цьому етапі формується система критеріїв та показників, за допомогою яких буде здійснюватися оцінювання результативності мотиваційного механізму. При цьому необхідно враховувати специфіку діяльності підприємств сфери послуг, де ключове значення мають якість обслуговування клієнтів та емоційна складова праці.

Наступний етап передбачає збір інформації за допомогою кількісних і якісних методів дослідження. До них належать аналіз продуктивності праці, показників кадрової стабільності, економічної ефективності мотиваційних заходів, а також проведення анкетувань, інтерв'ю, дослідження організаційної культури та рівня задоволеності персоналу умовами праці. Сукупність отриманих даних дозволяє сформувати цілісне уявлення про чинники, які впливають на трудову поведінку працівників.

Після збору необхідної інформації здійснюється її систематизація, обробка та інтерпретація із застосуванням індексних, статистичних і системно-аналітичних методів. Це дає можливість визначити рівень ефективності мотиваційної системи, порівняти отримані результати з попередніми періодами або галузевими нормативами та встановити взаємозв'язок між використаними стимулами й результатами праці персоналу.

Завершальним етапом є розроблення висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму. Такі рекомендації можуть стосуватися як матеріальних складових мотивації (удосконалення системи оплати праці, преміювання та винагород), так і нематеріальних чинників (розвиток корпоративної культури, покращення внутрішніх комунікацій, навчання та професійне зростання персоналу). Реалізація комплексного алгоритму оцінювання забезпечує науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГРК «ДАЧА» М. ВІННИЦЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ГРК «Дача»

Готельно-ресторанний комплекс «Дача» - це чотиризірковий заклад, заснований 16.11.2011 року за адресою м. Вінниця вулиця Привокзальна 19а, на відстані 1,6 км від залізничного вокзалу.

Готельний продукт являє собою інтегрований комплекс послуг із проживання та харчування, спрямований на задоволення потреб як туристів і відпочивальників, так і учасників ділових заходів. Пріоритетними напрямами діяльності ГРК «Дача» є забезпечення комфортних умов перебування гостей та надання сервісу високої якості. Матеріально-технічна база комплексу дозволяє одночасно приймати до 124 відвідувачів.

Основні види економічної діяльності ГРК «Дача» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності ГРК «Дача»

Код за КВЕД	Види діяльності
Основний:	
55.10	Діяльність готелів та інших засобів тимчасового розміщення
56.10	Надання послуг ресторанів та мобільного харчування
Інші	
47.73	Продаж товарів у спеціалізованих магазинах.
47.74	Реалізація медичних та ортопедичних виробів у спеціалізованих торгових точках.
47.75	Продаж косметичних засобів і туалетного приладдя (zkg.ua) через спеціалізовані магазини.
68.20	Оренда і управління власною чи орендованою нерухомістю.
79.90	Надання додаткових послуг із бронювання та супутня діяльність.
93.29	Організація різних видів відпочинку та розважальних заходів.
96.02	Перукарські послуги та робота салонів краси.

Станом на 1 січня 2024 року номерний фонд ГРК «Дача» налічував 62 номери різних категорій. Зокрема, до його складу входили 42 номери категорії «Стандарт», 5 номерів класу «Напівлюкс», 13 номерів категорії «Люкс» та 2 номери підвищеного рівня комфорту «Покращений люкс» [41].

Найбільшу частку номерного фонду становлять двомісні номери категорії «Стандарт», які призначені для комфортного розміщення двох осіб та забезпечені необхідними меблями й обладнанням для повсякденного проживання. Планувальне рішення такого номера наведено на рис. 2.1. і відображає основні функціональні зони, що забезпечують зручність перебування гостей.

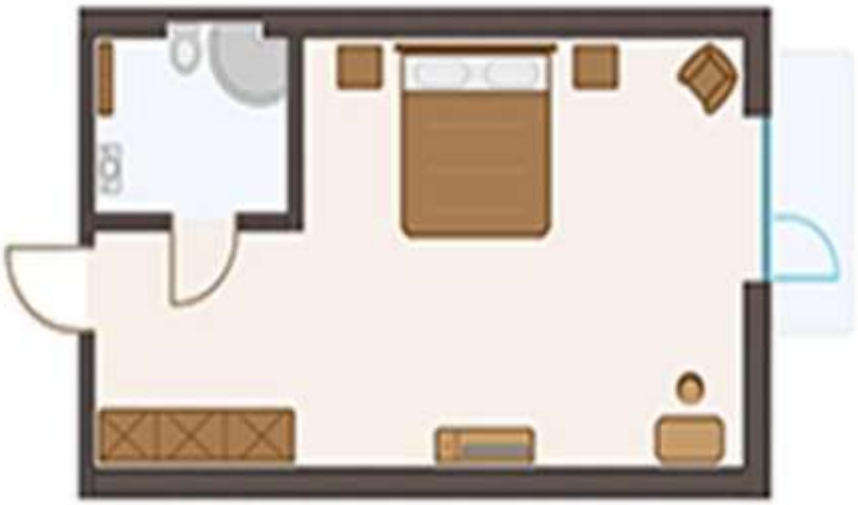


Рис. 2.1. Схема номеру категорії двомісного стандарту

Оснащення номерів категорії «Стандарт» передбачає створення комфортних умов для проживання гостей. Площа таких номерів варіюється від 25 до 36 м². Усі номери обладнані електронними замками та складаються з однієї кімнати, яка включає передпокій і спальну зону. Балкони наявні у 28 номерах, тоді як 14 номерів розташовані на мансардному поверсі та не мають балконів.

За типом спальних місць номерний фонд цієї категорії поділяється на два варіанти: 22 номери оснащені двоспальними ліжками формату King шириною 180 см, а ще 20 номерів укомплектовані двома окремими ліжками Twin шириною по 90 см кожне, які за потреби можуть бути об’єднані в одне двоспальне ліжко.

Номери категорії «Напівлюкс» представлені просторими однокімнатними

апартаментами, що поєднують підвищений рівень комфорту, функціональність та сучасне оснащення для повноцінного відпочинку гостей. Схематичне планування номера категорії «Напівлюкс» подано на рис. 2.2.

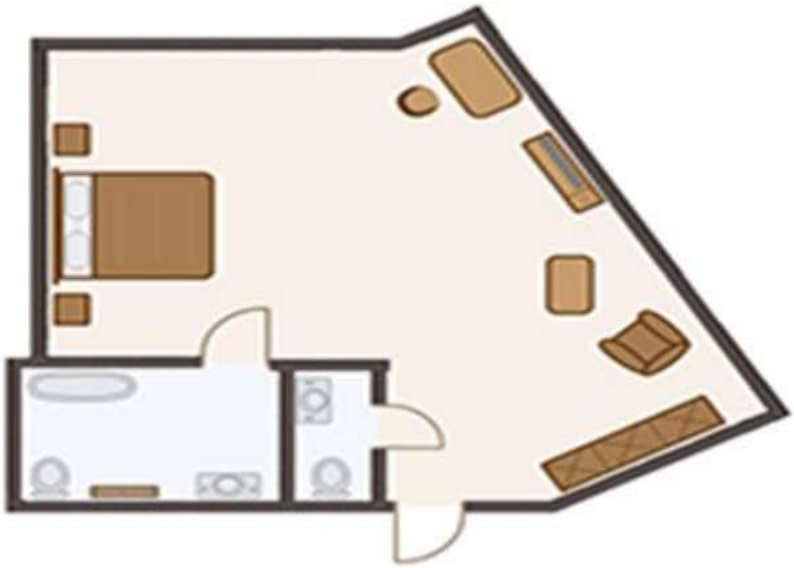


Рис. 2.2. Схема номеру категорії напівлюкс

Номери категорії «Напівлюкс» характеризуються підвищеним рівнем комфорту та розширеним набором послуг. Їх площа становить від 35 до 44 м². Усі номери обладнані електронними замками та мають однокімнатне планування, яке включає передпокій і спальну зону. У більшості номерів передбачено два балкони, тоді як номери, розташовані на п’ятому поверсі, балконів не мають.

Усі напівлюкси оснащені двоспальним ліжком типу King шириною 180 см та окремою робочою зоною. Підлогове покриття виконане зі 100 % килимового матеріалу, що підвищує комфорт перебування. Санітарний вузол у стандартних напівлюксах обладнаний душовою кабіною, тоді як у номерах п’ятого поверху передбачено два санвузли та окрему ванну кімнату.

Для зручності гостей номери комплектуються феном, набором міні-парфумерії, халатами та тапочками. Технічне оснащення включає міні-бар, сейф, телефон і телевізор. На всій території комплексу доступний безкоштовний Wi-Fi.

Усього в готелі налічується п’ять номерів категорії «Напівлюкс». Три з них розташовані на другому – четвертому поверхах, а два — на п’ятому. Один із

номерів верхнього поверху спеціально адаптований для гостей з особливими потребами: він має збільшену площу житлового приміщення та ванної кімнати, а також ергономічно розташовані елементи інтер'єру, що забезпечують комфортне користування.

Номери категорії «Люкс» призначені для гостей, які цінують простір, комфорт і приватність під час перебування в місті. Вони складаються з двох окремих кімнат — вітальні та спальні, що створює додаткові умови для відпочинку, роботи та прийому гостей. Планувальне рішення номера категорії «Люкс» [41] представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Схема номеру категорії люкс

Номери категорії «Люкс» відзначаються високим рівнем комфорту та функціональності. Площа кожного номера становить близько 40 м². Вони обладнані електронною системою доступу та мають двокімнатне планування, яке включає передпокій, вітальню та окрему спальню.

Кожен номер оснащений двоспальним ліжком формату King шириною 180 см, а також окремою робочою зоною для ділових потреб гостей. Підлога в усіх приміщеннях має суцільне килимове покриття, що створює додатковий комфорт і затишок. Санвузол обладнаний сучасною душовою кабіною.

До переліку додаткових зручностей входять фен, набір міні-парфумерії, халати, тапочки та комплект рушників. Технічне оснащення номерів передбачає наявність міні-бару, сейфа, телефону та LCD-телевізора. Гості також мають доступ до безкоштовного бездротового інтернету (Wi-Fi).

Усі номери категорії «Люкс» розташовані на другому, третьому та четвертому поверхах готелю. Загальна кількість таких номерів становить 13 одиниць.

Номери категорії «Покращений люкс» орієнтовані насамперед на сімейне розміщення та забезпечують підвищений рівень комфорту для тривалого перебування. Завдяки збільшеній площі та продуманому плануванню вони створюють оптимальні умови для відпочинку гостей різного віку. Схематичне зображення номера категорії «Покращений люкс» наведено на рис. 2.4.

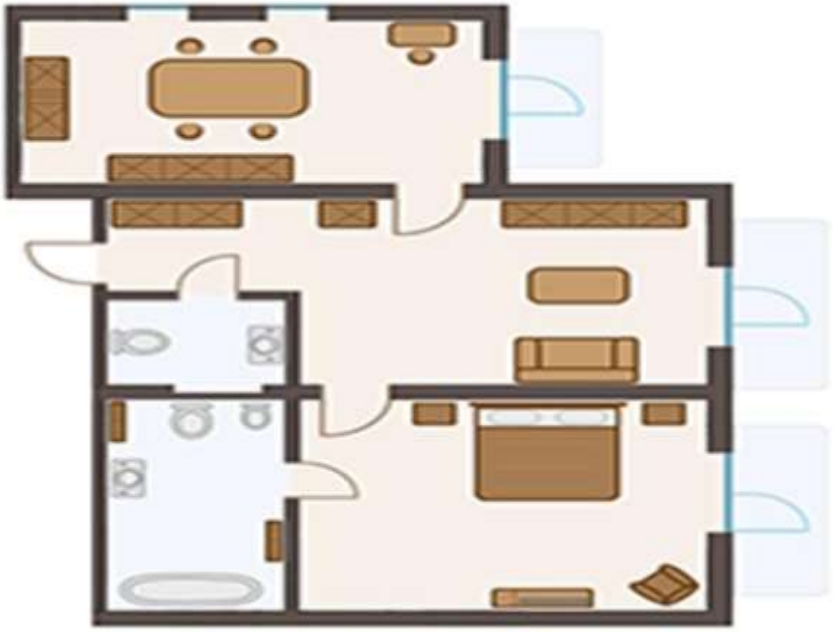


Рис. 2.4. Схема номеру категорії покращений люкс

Номери категорії «Покращений люкс» характеризуються підвищеним рівнем комфорту та розширеним переліком зручностей для гостей. Площа номера становить 66,5 м². Планування передбачає наявність трьох основних кімнат — спальні, вітальні та їдальні, а також додаткових приміщень, зокрема прихожої та робочої зони. Номер обладнаний електронною системою доступу та двоспальним ліжком формату King Size шириною 180 см. Передбачена

можливість додаткового розміщення дорослих і дітей різного віку. Підлога повністю вкрита килимовим покриттям.

Санітарно-гігієнічний блок включає два санвузли, оснащені ванною кімнатою та біде. Для зручності гостей у номері надаються фен, комплект міні-парфумерії, халати, тапочки та набір рушників. Технічне оснащення складається з міні-бару, міні-сейфа, телефону та LCD-телевізора, встановленого в кожній кімнаті. Крім того, гості мають безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi на всій території номера.

Готельно-ресторанний комплекс «Дача» застосовує диференційований підхід до формування цін, орієнтуючись на кон'юнктуру ринку, рівень попиту на послуги та продукцію, а також на необхідність забезпечення максимальної економічної ефективності діяльності підприємства. Цінова політика комплексу спрямована на підтримання конкурентоспроможності та оптимізацію прибутковості, що відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ціни на номери ГРК «Дача» за добу зі сніданком,* грн

№ з/п	Категорія та тип номеру	Кількість номерів	Вартість номеру з 06.09.2024 р. до 25.12.2024 р.	Вартість номеру з 26.12.2024 р. до 10.01.2025р.	Відхилення	
					+,-	%
1.	Стандарт (мансардний) 2-місний - за 1 особу	14	1450 1300	2700 2550	1250 1250	186,2 196,2
2.	Стандарт 2-місний - за 1 особу	28	1550 1400	2800 2650	1250 1250	180,6 189,3
3.	Напівлюкс 2-місний - за 1 особу	5	2050 1900	3100 2950	1050 1050	151,2 155,3
4.	Люкс 2-місний - за 1 особу	13	2400 2250	3700 3550	1300 1300	154,2 157,8
5.	Покращений люкс сімейний 3-місний - за 1 особу	2	5600 5300	8000 7700	2400 2400	142,9 145,3

** - готель залишає за собою право змінювати ціни та тарифи, включаючи ті, що діють у поточний період, враховуючи соціально-економічну ситуацію в країні та коливання валютного курсу.*

До вартості проживання в номерах ГРК «Дача» включено низку основних та додаткових послуг. Зокрема, ціна охоплює податок на додану вартість (20 %), туристичний збір для громадян України, а для іноземних гостей додатково стягується місцевий податок у розмірі 30 грн за особу на добу.

У вартість проживання також входить харчування за системою BB (Bed & Breakfast). За умови одночасного перебування в готелі понад 20 гостей сніданок організовується у форматі «шведського столу», а при меншій кількості постояльців надається континентальний сніданок. Крім того, гостям забезпечується безкоштовне користування місцем на автостоянці з цілодобовою охороною, доступом до мережі Wi-Fi, більярдом, тренажерною залою, дитячою ігровою кімнатою та дитячим майданчиком.

Серед додаткових переваг проживання слід відзначити цілодобове обслуговування номерів (room-service), щоденне прибирання, а також можливість проведення додаткового прибирання за індивідуальним запитом гостей.

Розрахунковою годиною в готельно-ресторанному комплексі встановлено 12:00 за київським часом. Послуги раннього поселення до 14:00 та пізнього виселення після 12:00 надаються за окрему плату, що становить 50 % від добової вартості номера.

До переліку платних додаткових послуг належать розміщення на додатковому ліжко-місці для дорослого зі сніданком вартістю 300 грн та придбання додаткового сніданку за ціною 150 грн.

Ресторанний підрозділ комплексу пропонує широкий асортимент страв української та європейської кухонь, а також спеціально розроблене дитяче меню. Його структура включає основний ресторанний зал, два банкетні зали та відкриту терасу, розташовану поруч із будівлею комплексу. Відповідно до вимог ДСТУ 4269:2003 ресторану присвоєно вищий клас обслуговування. Його місткість становить до 120 осіб. Інтер’єр виконаний у теплій жовто-бежевій кольоровій гамі, що сприяє створенню атмосфери затишку та комфорту.

Лобі-бар призначений для спокійного відпочинку відвідувачів у невимушеній обстановці. Світле оформлення приміщення та комфортні шкіряні

меблі створюють сприятливі умови для проведення дозвілля та дегустації різноманітних напоїв.

Для проведення урочистих заходів ресторанний комплекс має два банкетні зали, розраховані відповідно на 45 і 130 гостей. Найбільш поширеними форматами обслуговування є класичний банкет та «шведський стіл». Банкет передбачає розміщення гостей за сервірованими столами з подальшим поетапним подаванням страв протягом визначеного часу. Формат «шведського столу» використовується переважно під час масових заходів і надає можливість гостям самостійно обирати та формувати власний раціон із запропонованого асортименту страв.

ГРК «Дача» виступає багатофункціональним майданчиком для організації ділових, корпоративних та урочистих подій різного масштабу. Комплекс забезпечує належні умови як для великих конференцій, так і для невеликих семінарів, тренінгів чи переговорів.

Високий рівень сервісу, професійний супровід заходів з боку менеджерів та використання сучасного технічного оснащення сприяють ефективній організації конференцій і ділових зустрічей із мінімальними витратами часу та ресурсів замовників.

Конференц-сервіс комплексу включає різні варіанти розміщення учасників залежно від формату заходу. Зокрема, театральна схема дозволяє прийняти до 90 осіб, банкетна — до 45 осіб, класна — до 50 осіб, розміщення за схемами «П-стіл» і «Т-стіл» — до 35 осіб кожна, а формат переговорного столу забезпечує комфортну роботу для 40 учасників.

Ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від раціонально побудованої організаційної структури управління, яка визначає взаємозв’язки між підрозділами, розподіл повноважень та механізм прийняття управлінських рішень. У ГРК «Дача» використовується лінійно-функціональна структура управління, що забезпечує чіткий розподіл функціональних обов’язків, ефективний рух інформаційних потоків та координацію діяльності всіх рівнів управління.

Важливою складовою функціонування підприємства є формування професійного кадрового потенціалу. Процеси пошуку, добору та адаптації працівників мають стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливають на якість надання послуг і конкурентоспроможність закладу. Підбір персоналу слід розглядати не лише як задоволення поточних кадрових потреб, а й як довгострокове інвестування в людський капітал, який є одним із ключових ресурсів розвитку підприємства. Саме тому кадрова політика тісно пов'язана з усіма напрямами управління персоналом та забезпеченням ефективної діяльності комплексу.

Нижче розглянуто штатний розклад ГРК «Дача» за 2023–2025 рр. (табл. 2.3).

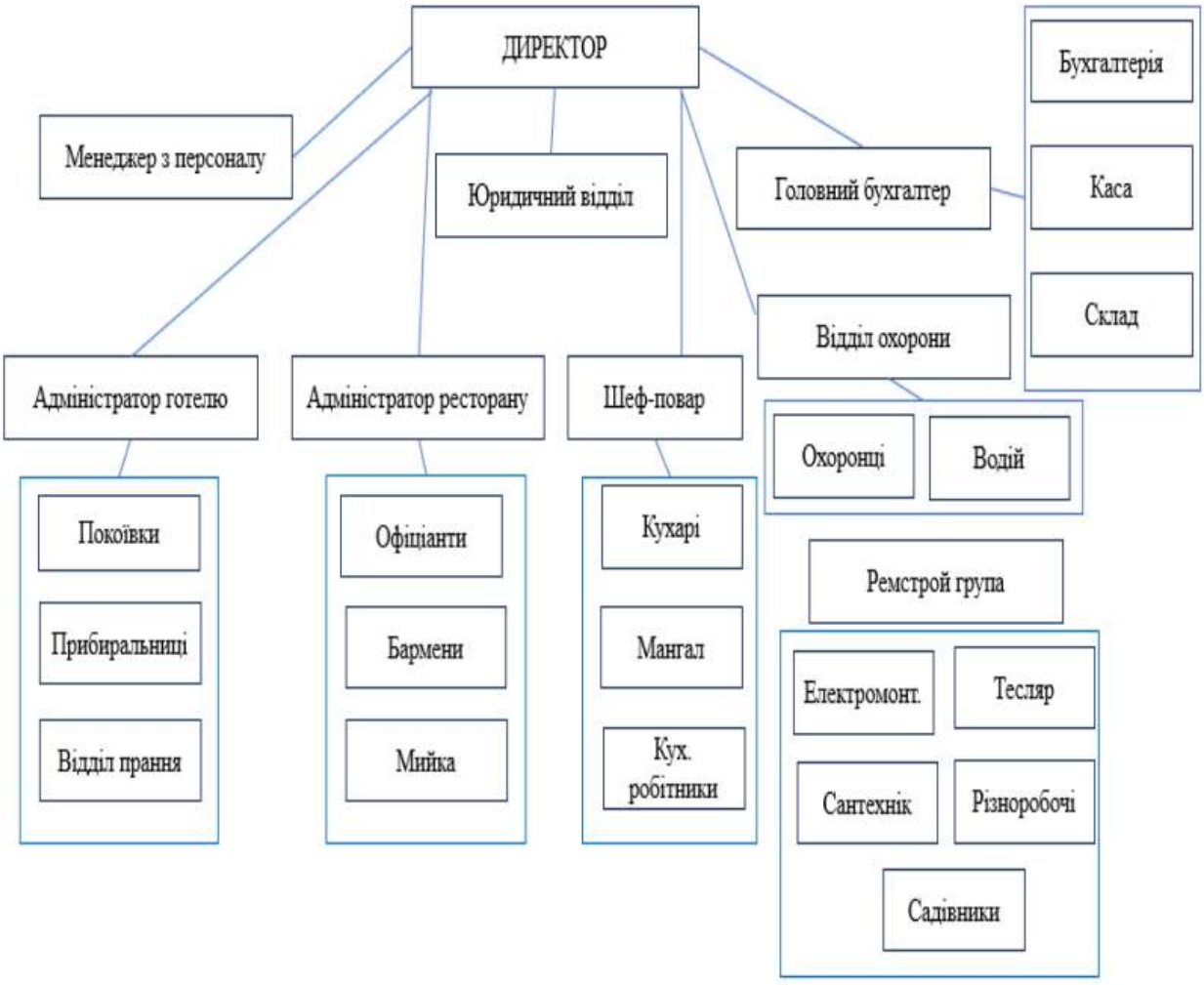


Рис. 2.5. Організаційна структура ГРК «Дача»

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3

Штатний розклад ГРК «Дача» за 2023-2025 рр.

Відділ	Кількість працівників, осіб			Відхилення, ±	Темп приросту, %
	2023 рік	2024 рік	2025 рік		
Адміністрація	7	7	6	-1	85
Готель	18	19	16	-2	88,89
Ресторан	9	8	7	-2	77,78
Бар	4	3	4	0	100
Ремонтна бригада	7	7	7	0	100
СПА-центр	4	4	3	-1	75
Салон краси	3	3	3	0	100
Всього	52	51	46	-6	88,46

Інформація, наведена в табл. 2.3, свідчить про незначне зменшення чисельності працівників практично за всіма категоріями персоналу, як адміністративно-управлінського, так і виробничо-технічного напрямів діяльності.

Злагоджене функціонування структурних підрозділів готельно-ресторанного комплексу забезпечується завдяки чіткій системі підпорядкування, розподілу обов’язків та дотриманню працівниками встановлених норм, правил і процедур діяльності підприємства.

Для оцінювання результативності роботи ТОВ «Гранд Готель Пилипець» доцільно здійснити аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності за останні роки (табл. 2.4). Інформаційною базою дослідження слугували дані бухгалтерської звітності підприємства, зокрема Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати малого підприємства за 2023–2025 рр. На основі зазначених документів проведено розрахунок і оцінку ключових фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Аналіз даних таблиці свідчить, що вартість необоротних активів (основних засобів) підприємства у 2023 році становила 13 836 тис. грн. У 2025 році цей показник зменшився на 9,8 %, що можна пояснити фізичним та моральним зносом основних засобів, а також недостатніми темпами їх оновлення.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники ГРК «Дача»

Стаття	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+ ,-)	Темп приросту, %
1. Необоротні активи, тис. грн.	13836,0	13024,1	12480,5	-1355,5	90,2
2. Оборотні активи, тис. грн.	793,3	678,2	503,8	-289,5	63,5
3. Власний капітал:	13921,4	13245,6	12585,9	-1335,5	90,4
4. Поточні зобов'язання, тис. грн.	710,7	532,1	398,4	-312,3	56,1
5. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2200,8	2846,9	3033,7	+832,9	137,85
6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-2476,8	-1788,4	-1575,5	-901,3	63,61
7. Рентабельність готельного господарства, %	-36,12	-21,5	-11,43	+24,69	-

Джерело: розроблено за даними звітності підприємства

Обсяг оборотних активів у звітному році скоротився на 36,5 % порівняно з 2023 роком. Така тенденція є негативною, оскільки свідчить про зниження мобільності активів підприємства. Основними причинами змін стали суттєві коливання у структурі оборотних коштів, зокрема скорочення залишків грошових коштів у національній валюті, включаючи кошти в касі, що може негативно впливати на поточну платоспроможність підприємства.

Власний капітал у 2025 році зменшився на 9,6 % порівняно з базовим періодом. Така динаміка пов’язана насамперед зі змінами у структурі фінансування діяльності та виконанням підприємством своїх фінансових зобов’язань. Водночас обсяг поточних зобов’язань скоротився з 710,7 тис. грн у 2023 році на 43,9 %, що характеризується як позитивна тенденція та свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Позитивним результатом діяльності стало зростання доходу від реалізації послуг. Так, у 2025 році виручка збільшилася на 37,85 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на послуги підприємства.

З метою зміцнення фінансового стану підприємству доцільно вдосконалити систему управління грошовими потоками шляхом постійного

моніторингу джерел надходження та напрямів використання фінансових ресурсів. Особливого значення набуває забезпечення раціонального співвідношення між доходами та витратами, а також підтримання їх часової узгодженості.

Отже, одним із пріоритетних завдань керівництва підприємства є підвищення ефективності управління рухом грошових коштів. Це передбачає посилення контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів, забезпечення збалансованості вхідних та вихідних потоків коштів, а також узгодження їх обсягів і часових параметрів, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз діючого мотиваційного механізму та його ефективності в ГРК «Дача»

Система мотивації працівників відіграє важливу роль у забезпеченні результативної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання обов’язків та рівень залученості персоналу. З метою аналізу дієвості мотиваційних заходів, що застосовуються в ГРК «Дача», а також для виявлення потреб і пріоритетів співробітників було проведено анкетне опитування, учасниками якого стали 7 працівників комплексу. Дослідження було спрямоване на виявлення проблемних аспектів у сфері мотивації персоналу та визначення можливих напрямів її вдосконалення.

У процесі дослідження також здійснено анонімне опитування щодо задоволеності співробітників рівнем оплати праці та умовами виконання професійних обов’язків. Узагальнені результати наведено на рис. 2.5.

Обробка отриманих даних засвідчила, що рівень задоволеності персоналу умовами праці залишається недостатньо високим. Повністю задоволеними виявилися лише 14 % респондентів, що становить одну особу із загальної кількості опитаних. Більшість працівників — 71 % (5 осіб) — охарактеризували свій рівень задоволеності як частковий, що може свідчити про наявність певних

недоліків у чинній системі стимулювання праці. Ще 14 % опитаних (1 особа) висловили повну незадоволеність існуючими умовами роботи.

Результати дослідження свідчать про доцільність удосконалення мотиваційної політики підприємства. Зокрема, доцільним є розширення практики матеріального стимулювання шляхом упровадження преміальних виплат, бонусних програм, надбавок за результативність праці та інших форм заохочення. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню мотивації персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зміцненню прихильності працівників до підприємства та зростанню ефективності їхньої трудової діяльності.

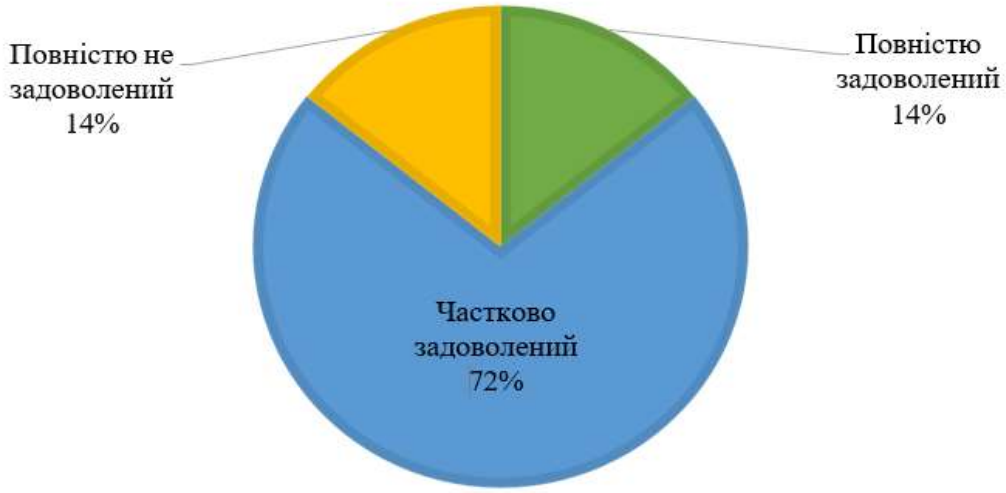


Рис. 2.5. Оцінка рівнів задоволеності працівників підприємства трудовими умовами

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу

Також було опитано працівників для з'ясування причин, через які співробітники, на їхню думку, були б змушені звільнитися з поточного робочого місця. На рис. 2.6 висвітлено основні причини.

Аналіз результатів опитування, наведених на рис. 2.6, свідчить про те, що найвагомішим фактором, який може спонукати працівників до звільнення, є недостатній рівень оплати праці. Саме цей варіант відповіді обрали 7 респондентів, що свідчить про його пріоритетне значення серед інших причин.

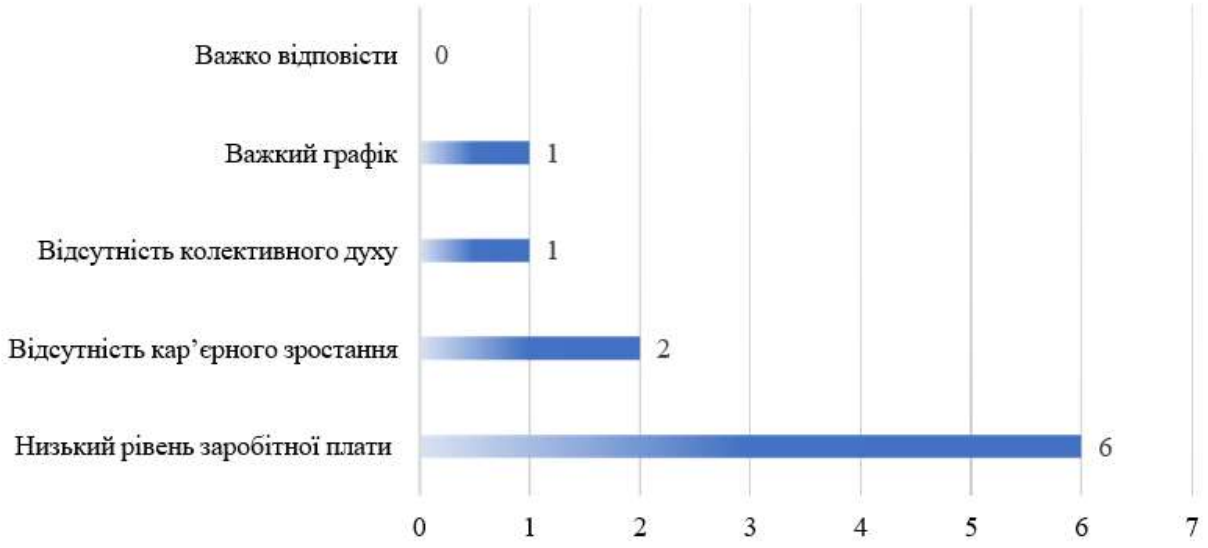


Рис. 2.6. Причини, з яких співробітники могли б звільнитися з поточного робочого місця, осіб

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу

Інші запропоновані варіанти отримали значно меншу кількість відповідей, що дозволяє зробити висновок про їхній другорядний вплив на наміри працівників змінити місце роботи. Варто зазначити, що під час анкетування респонденти мали можливість обирати одночасно декілька варіантів відповідей, тому загальна кількість відповідей перевищує кількість опитаних осіб.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що найбільше занепокоєння серед персоналу викликає саме рівень матеріальної винагороди за виконану роботу. Це свідчить про необхідність перегляду діючої системи оплати праці та посилення матеріального стимулювання працівників як одного з ключових елементів мотиваційної політики підприємства.

На рис. 2.7 представлено результати дослідження щодо основних мотивів, цілей та стимулів трудової діяльності персоналу. Аналіз цих даних дозволяє визначити пріоритетні фактори, які впливають на зацікавленість працівників у досягненні високих результатів роботи, а також сформувати ефективні напрями вдосконалення системи мотивації в ГРК «Дача».

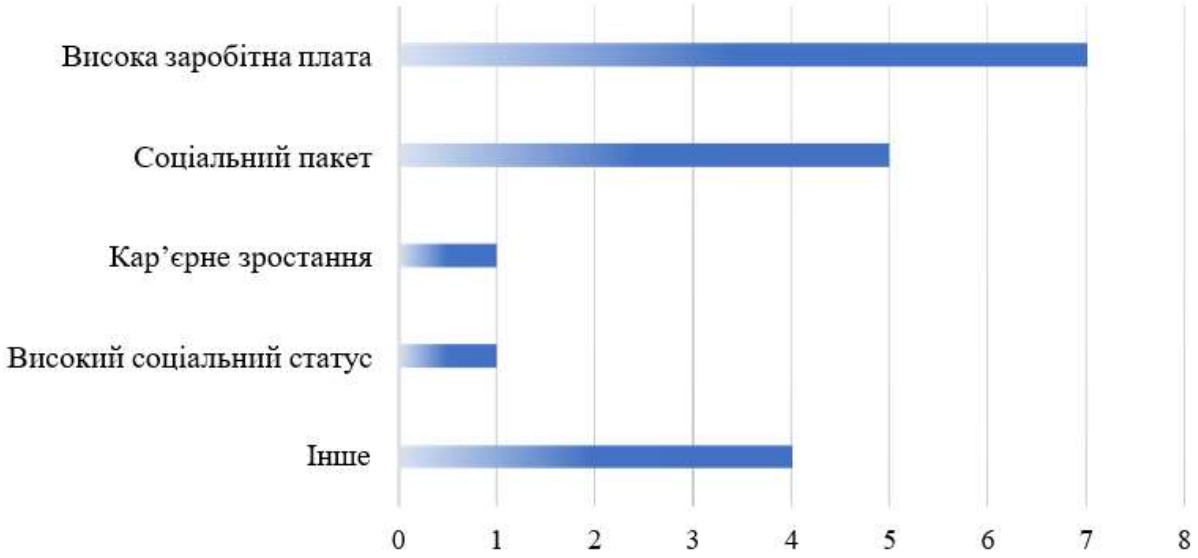


Рис. 2.7. Основні стимули для співробітників ГРК «Дача»

Джерело: складено на основі особистого опитування персоналу

Результати опитування свідчать про те, що всі респонденти (7 осіб із 7 опитаних) визначили високий рівень заробітної плати як головний мотиватор своєї трудової діяльності. Це дає підстави стверджувати, що матеріальне стимулювання є ключовим чинником мотивації персоналу ГРК «Дача» та має визначальний вплив на їхню зацікавленість у виконанні професійних обов'язків.

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

– переважна частина працівників лише частково задоволена існуючими умовами праці, а основним фактором, що спонукає їх до ефективної роботи, залишається рівень оплати праці. У разі погіршення матеріального забезпечення значна частина персоналу може розглядати можливість зміни місця роботи;

– повністю задоволеними умовами праці виявилися лише близько 20 % опитаних працівників, що свідчить про наявність резервів для вдосконалення кадрової політики підприємства;

– більшість респондентів серед переваг роботи відзначили можливість самостійного прийняття рішень та певну свободу дій під час виконання професійних обов'язків;

– лише один працівник визначив зручний графік роботи як найважливішу перевагу свого робочого місця.

Для поглибленого вивчення чинників, що формують трудову мотивацію персоналу в умовах воєнного стану, на початку вересня 2023 року було проведено додаткове опитування працівників ГРК «Дача». У дослідженні взяли участь 10 співробітників підприємства. Основною метою опитування стало визначення найбільш значущих для працівників цінностей та пріоритетів, які впливають на їхнє ставлення до праці та професійну поведінку. Результати дослідження наведено на рис. 2.8.

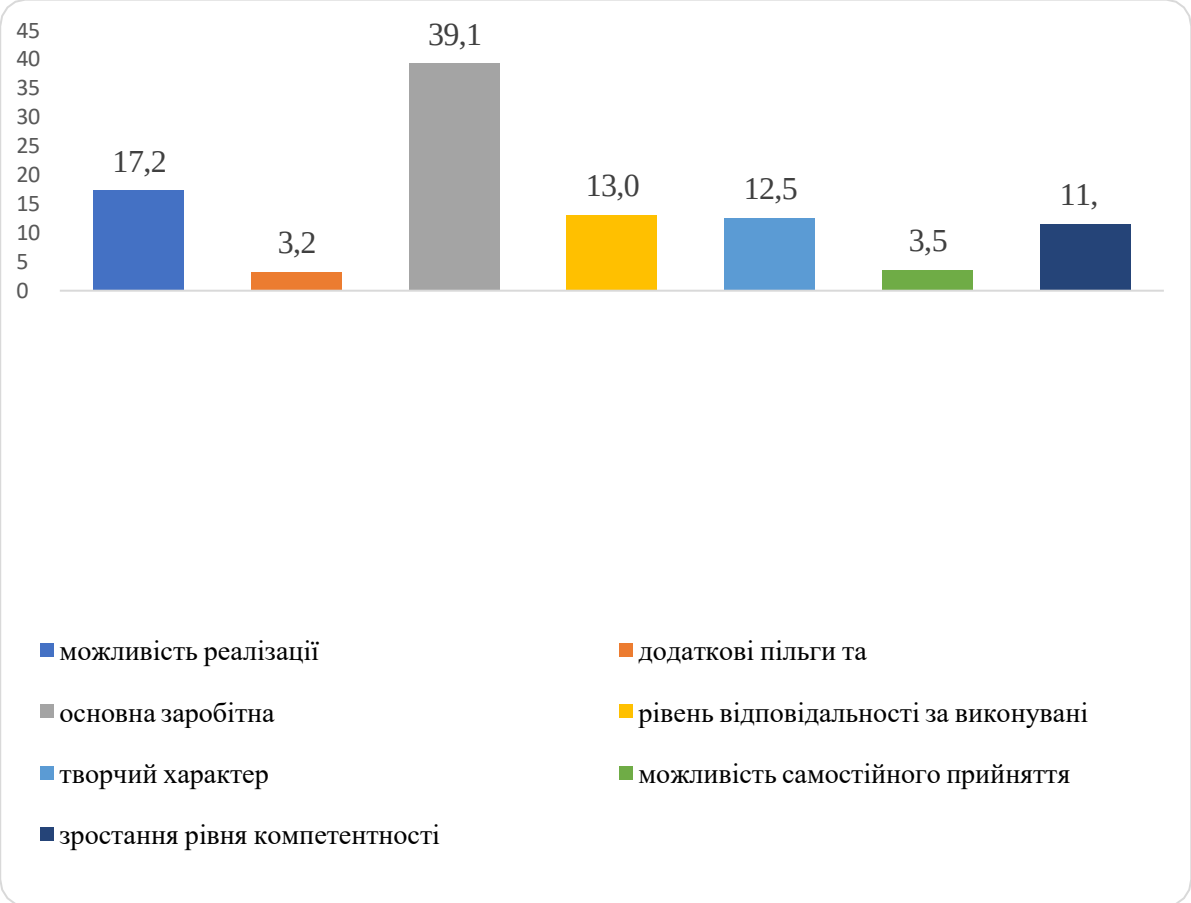


Рис. 2.8. Розподіл відповідей респондентів «Дача» щодо оцінки їх мотивів в роботі

Під час проведення дослідження було використано основні положення класичних теорій мотивації праці, які детально розглянуто в теоретичній частині

роботи. Особлива увага приділялася вивченню рівня задоволеності працівників оплатою праці, а також визначенню впливу заробітної плати на мотивацію персоналу та результативність його трудової діяльності.

Дані, наведені на рис. 2.8, свідчать про те, що найнижчу оцінку серед досліджуваних параметрів отримав показник різноманітності роботи. Це може бути пов’язано зі зростанням конкуренції у сфері готельно-ресторанного бізнесу, що призводить до стандартизації багатьох виробничих процесів та зниження відчуття значущості виконуваної роботи серед окремих працівників.

Результати анкетування показали, що найважливішим мотиваційним чинником для персоналу залишається рівень заробітної плати. Саме матеріальна винагорода розглядається більшістю працівників як основна умова їхньої зацікавленості у виконанні професійних обов’язків. Водночас вагоме значення для співробітників має і безпека праці, яка суттєво впливає на загальне сприйняття робочого місця та рівень задоволеності трудовою діяльністю.

Попри загалом задовільне функціонування системи мотивації в ГРК «Дача», окремі її елементи викликають негативну реакцію з боку персоналу. Насамперед це стосується практики застосування штрафних санкцій. Особливе невдоволення працівників пов’язане з використанням колективної відповідальності, коли фінансові стягнення застосовуються до всього колективу через помилки або недоліки в роботі окремих співробітників. Такий підхід негативно впливає на мотивацію персоналу та може спричиняти зниження продуктивності праці.

За результатами опитування встановлено, що частина працівників вважає існуючий рівень оплати праці недостатнім порівняно з обсягом виконуваних обов’язків. Особливо це стосується випадків виконання додаткової роботи або понаднормових завдань, які не завжди належним чином компенсуються. Крім того, система штрафів призводить до скорочення фактичного розміру заробітної плати. Відсутність достатньо вираженого індивідуального підходу до оцінювання результатів праці та нарахування винагороди негативно позначається на мотивації працівників і рівні їхньої трудової активності.

На нашу думку, на підприємстві недостатньою мірою використовуються соціально-психологічні інструменти стимулювання персоналу. Організація корпоративних заходів, професійних конкурсів, тренінгів, командних проєктів та інших форм колективної взаємодії може сприяти зміцненню корпоративної культури, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Проведений аналіз трудової активності працівників показав, що найбільш негативний вплив на їхню мотивацію справляють окремі економічні нововведення, зокрема система штрафних санкцій, яка застосовується адміністрацією у випадках невиконання встановлених вимог або завдань. Водночас найефективнішими чинниками підвищення трудової активності персоналу визнано матеріальне та моральне стимулювання. Загальний рівень трудової активності працівників становить 72 %, що характеризує колектив як достатньо мотивований та орієнтований на досягнення результатів.

Практика діяльності ГРК «Дача» засвідчує, що моральне стимулювання персоналу здійснюється переважно через визнання професійних досягнень співробітників, висловлення подяки та схвалення результатів їхньої роботи з боку керівництва.

Відповідно до обраної методики дослідження в опитуванні взяли участь усі працівники підприємства. Метою було оцінювання таких характеристик роботи, як різноманітність трудових завдань, завершеність і цілісність роботи, її значущість для працівників, а також рівень самостійності під час виконання посадових обов’язків. Отримані відповіді були систематизовані за відповідними шкалами оцінювання та узагальнені у вигляді середніх показників, результати яких наведено на рис. 2.9.

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.9, найнижчі оцінки працівники надали показнику різноманітності роботи. Така ситуація може пояснюватися високим рівнем конкуренції у сфері готельно-ресторанного бізнесу, що спричиняє стандартизацію виробничих процесів та повторюваність трудових операцій. У результаті частина співробітників не завжди сприймає свою роботу як важливу та таку, що сприяє їхньому професійному розвитку.

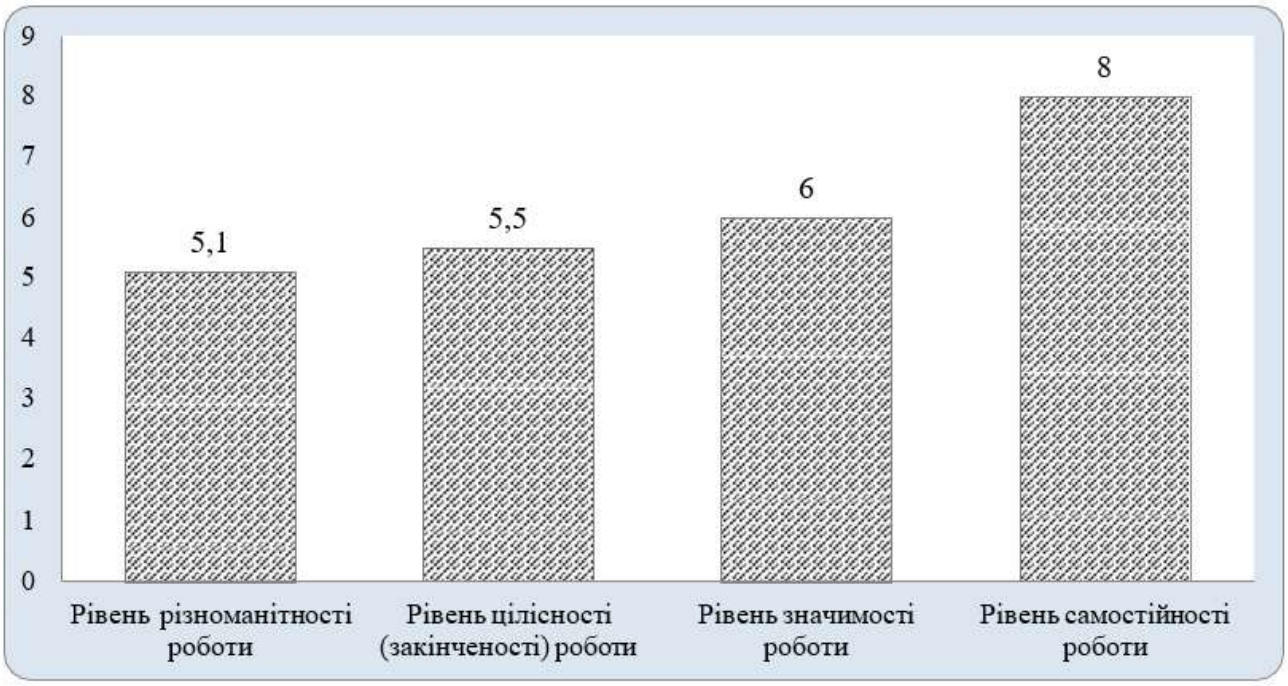


Рис. 2.9. Оцінка мотиваційного потенціалу працівників ГРК «Дача»

Проведене дослідження мотивації персоналу ГРК «Дача» дало змогу виявити низку недоліків чинної системи стимулювання праці. Більшість опитаних працівників зазначили відсутність належного заохочення творчої ініціативи, недостатню увагу до морального стимулювання та не повністю комфортні умови праці для виробничого персоналу.

Результати анкетування також засвідчили, що існуюча система мотивації не створює достатніх передумов для професійного розвитку працівників і реалізації їхнього потенціалу. Значна частина персоналу відчуває обмеження через одноманітність трудових функцій, недостатнє впровадження інноваційних підходів до організації праці, невідповідність окремих посад індивідуальним здібностям працівників, а також обмежені перспективи кар'єрного зростання.

У ході дослідження було визначено основні чинники, які спонукають працівників до ефективної трудової діяльності в ГРК «Дача». До найбільш вагомих мотиваційних факторів належать:

– можливість брати участь у процесі прийняття управлінських рішень;

– відчуття причетності до спільної справи та результатів діяльності підприємства;

– об’єктивне визнання досягнень і справедлива оцінка результатів праці;

– відповідність виконуваної роботи професійним навичкам та здібностям працівника;

– можливість участі в професійних конкурсах і змаганнях;

– налагоджені комунікації з керівниками та менеджерами;

– підтримка і позитивне ставлення з боку керівництва;

– усвідомлення корисності власної праці для підприємства;

– виконання відповідальних і змістовних завдань;

– можливість передавати досвід та навчати колег;

– перспективи службового та кар’єрного просування;

– сприятливі умови для професійного спілкування;

– наявність повного соціального пакета;

– задоволення від змісту виконуваної роботи;

– конкурентоспроможний рівень заробітної плати та гарантії стабільної зайнятості.

Ефективність функціонування системи мотивації персоналу доцільно оцінювати за сукупністю кількісних та якісних показників. До найважливіших із них належать продуктивність праці персоналу загалом і управлінського персоналу зокрема, рівень оплати праці, а також показники руху кадрів і плинності персоналу (табл. 2.8).

Одним із ключових індикаторів результативності мотиваційної політики є коефіцієнт віддачі заробітної плати (Квзп). Даний показник характеризує обсяг чистого доходу, який припадає на кожну гривню витрат на оплату праці та матеріальне стимулювання персоналу. Чим вищим є значення коефіцієнта, тим ефективніше підприємство використовує кошти, спрямовані на винагороду працівників. Розрахунок показника здійснюється за такою формулою:

$$Квзп = ЧВ / (Фзп + Фмс) \quad (2.1)$$

де ЧВ – чистий дохід, який отримало підприємство від реалізації своїх товарів або послуг за певний період, тис. грн.

Фзп – фонд заробітної плати працівників, тис. грн.

Фмс – фонд матеріального стимулювання – сума всіх додаткових виплат, премій та бонусів, які підприємство надало працівникам за визначений період, тис. грн.

Отже, на досліджуваному підприємстві відбувається зростання рівня ефективності використання найманої праці. Проте, відбувається зниження темпів росту продуктивності праці як усього персоналу, так і зокрема торговельно-виробничого і обслуговуючого.

Таблиця 2.8

Зміни показників ефективності використання персоналу у ГРК «Дача» у 2023-2025 рр

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютні зміни, (+, -)		Відносні зміни, %	
		2023	2024	2025	2024 р./ 2023 р.	2025 р./ 2024 р.	2024 р./ 2023 р.	2025 р./ 2024 р.
1	Середньооблікова чисельність працюючих	52	48	46	4	-6	8,3	-11,5
2	Продуктивність праці працівників, тис. грн. /осіб	2159,5	1584,0	2038,8	575,5	-120,7	36,3	-5,6
3	Продуктивність праці управлінських працівників, тис. грн. /осіб	2399,4	1782,0	5097,0	617,4	2697,6	34,6	112,4
4	Коефіцієнт віддачі заробітної плати	9,9	8,9	8,2	1,0	-1,6	11,1	-16,7
5	Коефіцієнт плинності персоналу	0,10	0,17	0,12	-0,007	0,02	-41,2	20

Формування дієвої системи матеріального стимулювання персоналу є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства [25].

1. Удосконалення системи матеріального заохочення персоналу. Матеріальне стимулювання виступає одним із найбільш дієвих інструментів підвищення трудової мотивації та досягнення високих виробничих результатів.

До матеріального стимулювання належать преміальні виплати за досягнення встановлених показників діяльності, зокрема збільшення обсягів реалізації послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів, скорочення кількості скарг або покращення показників задоволеності гостей. Важливе значення мають також колективні премії, які нараховуються працівникам за досягнення спільних результатів роботи підрозділу або підприємства в цілому.

Доцільним є впровадження прогресивної системи преміювання, за якої розмір винагороди безпосередньо залежить від ступеня перевищення планових показників. Такий підхід стимулює працівників до постійного підвищення результативності своєї діяльності.

Індивідуальні винагороди можуть надаватися за підвищення професійної кваліфікації, володіння додатковими компетентностями, знання іноземних мов, упровадження раціоналізаторських пропозицій, розробку інноваційних рішень або використання унікальних професійних навичок, що сприяють розвитку підприємства та підвищенню якості наданих послуг.

2. Впровадження системи оплати праці, орієнтованої на результативність діяльності. Для забезпечення високого рівня мотивації персоналу необхідно сформувати прозору та справедливу систему матеріального стимулювання, яка охоплюватиме всі категорії працівників незалежно від займаної посади. Кожен співробітник повинен мати можливість отримувати винагороду відповідно до свого внеску в досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Одним із найбільш ефективних підходів є використання системи «оплата за результативність» (Pay for Performance, PFP), що передбачає прямий взаємозв’язок між рівнем оплати праці та індивідуальними результатами роботи працівника. За такої системи розмір матеріальної винагороди визначається залежно від досягнутих показників ефективності, якості виконання обов’язків, професійної ініціативності та внеску у загальні результати діяльності підприємства. Запровадження системи PFP дозволяє не лише підвищити зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів, а й забезпечує більш раціональне використання фонду оплати праці.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГРК «ДАЧА»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення мотивації працівників

Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства спрямований на реалізацію комплексу взаємопов’язаних завдань, основними з яких є:

– розвиток корпоративної культури та посилення соціальної відповідальності підприємства;

– створення сприятливих умов для професійного й особистісного розвитку працівників, а також їхнього кар’єрного просування;

– підвищення рівня трудової мотивації та залученості персоналу до досягнення цілей підприємства;

– стимулювання працівників до набуття нових знань, розвитку професійних компетентностей і максимальної реалізації власного потенціалу;

– забезпечення високого рівня задоволеності працівників умовами праці та робочим середовищем.

Отже, мотиваційний механізм управління персоналом базується на визнанні провідної ролі людського капіталу в забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Його результативність значною мірою залежить від глибокого розуміння потреб, інтересів і мотиваційних установок працівників, а також від здатності керівництва формувати та спрямовувати їх у русло досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Саме тому сучасний підхід до управління персоналом передбачає гармонійне поєднання інтересів працівників та організації, що забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток кадрового потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Функції механізму управління персоналом сучасного підприємства сфери обслуговування

Джерело: складено авторами

Із цих завдань витікають основні принципи розроблення концепцій управління персоналом на сучасному підприємстві готельно-ресторанного бізнесу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні принципи розроблення механізму управління персоналом на сучасному торговельному підприємстві

Джерело: складено авторами

Стратегічною метою мотиваційного механізму управління персоналом є формування, розвиток та максимально ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Реалізація цієї мети сприяє підвищенню

продуктивності праці, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Ефективне управління персоналом у сфері послуг передбачає наявність чіткої послідовності управлінських дій, узгодженості внутрішніх процесів і комплексної системи взаємозв'язків між усіма структурними підрозділами підприємства. Саме тому мотиваційний механізм управління персоналом повинен розглядатися як цілісна система, що забезпечує координацію інтересів працівників і підприємства та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Схему такого механізму наведено на рис. 3.3.

Важливим етапом формування сучасної концепції управління персоналом є визначення ключових напрямів кадрової політики та пріоритетів розвитку трудового потенціалу. При цьому особливого значення набуває встановлення основних акцентів управлінського впливу, вибір дієвих інструментів мотивації працівників, а також розроблення ефективних підходів до їх професійного розвитку та заохочення. Це дозволяє створити умови для досягнення високих результатів праці та забезпечення економічної й соціальної ефективності діяльності підприємства [12].

Основною метою побудови ефективної системи управління персоналом є розроблення та реалізація дієвої кадрової політики, забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками з необхідним рівнем професійних компетентностей, а також створення умов для повноцінного використання їхнього трудового потенціалу. Важливими складовими цього процесу є стимулювання професійного зростання працівників, підвищення рівня їхньої мотивації, розвиток корпоративної культури та забезпечення соціального розвитку трудового колективу. У сукупності це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

З метою підвищення ефективності праці персоналу керівники та менеджери можуть застосовувати різноманітні методи управління, які виступають важливим інструментом забезпечення результативної діяльності

підприємства. Такі методи впливають на фінансові результати не безпосередньо, а через підвищення мотивації, професійного рівня та продуктивності працівників.

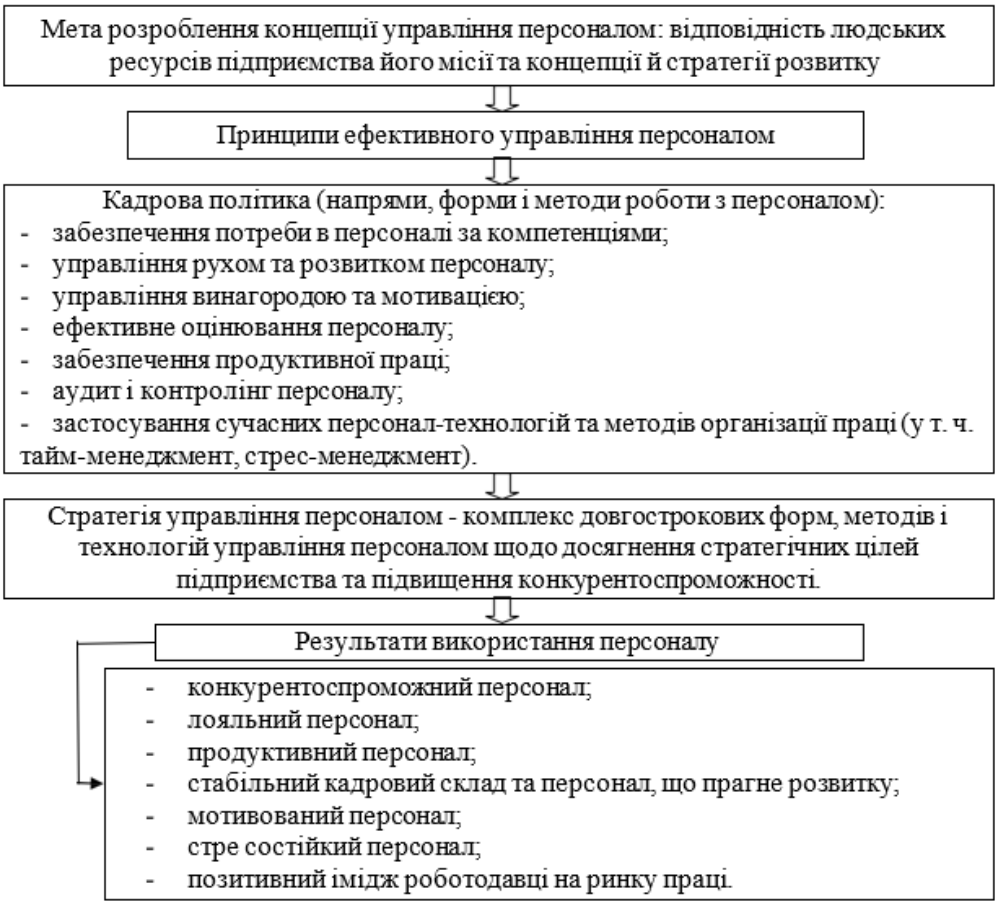


Рис. 3.3 Схема мотиваційного механізму управління персоналом з урахуванням особливостей діяльності підприємства

Джерело: складено авторами

Сучасні підходи до управління персоналом, засновані на взаємодії між керівником і підлеглими, передбачають використання таких технологій:

1) тренінг – форма навчання, орієнтована переважно на практичне відпрацювання професійних навичок і компетентностей із мінімальним використанням теоретичного матеріалу [2];

2) професійне консультування – застосовується у випадках, коли для розв’язання певних виробничих завдань працівникам необхідні додаткові спеціальні знання або експертна підтримка;

3) наставництво (менторинг) – передбачає передачу досвіду, знань і професійних навичок від більш досвідчених працівників новим або менш досвідченим співробітникам безпосередньо в процесі трудової діяльності;

4) коучинг – сучасна технологія розвитку персоналу, яка допомагає працівникам усвідомити власні професійні цілі, проаналізувати причини успіхів і невдач, а також визначити шляхи підвищення особистої ефективності та вдосконалення поведінкових моделей [13].

Ефективна концепція управління персоналом передбачає реалізацію комплексу заходів за кількома ключовими напрямами.

По-перше, процеси добору, переміщення та вивільнення персоналу повинні забезпечувати максимальну відповідність професійних компетентностей працівників вимогам конкретних посад і складності виконуваних робіт.

По-друге, кадрові служби мають брати активну участь у формуванні системи посадових завдань, функціональних обов’язків і зон відповідальності працівників, забезпечуючи раціональний розподіл трудових функцій.

По-третє, важливою функцією підрозділів управління персоналом є організація ефективного інформаційного забезпечення, що сприяє якісному функціонуванню всієї системи управління підприємством та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [10].

Впровадження сучасних персонал-технологій відповідно до обраної концепції управління персоналом повинно здійснюватися поетапно. Початковим етапом є проведення кадрової діагностики, яка дозволяє оцінити наявний кадровий потенціал, виявити проблемні аспекти та визначити потреби в удосконаленні системи управління персоналом. Завершальним етапом має бути контролінг, що передбачає оцінювання результативності впроваджених заходів та їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства [10].

За результатами проведеного дослідження можна визначити перспективні напрями вдосконалення існуючої системи управління персоналом та її подальшого розвитку. Їх реалізація сприятиме підвищенню

рівня мотивації працівників, покращенню якості трудового потенціалу, зміцненню корпоративної культури та зростанню загальної ефективності діяльності підприємства (рис. 3.4).

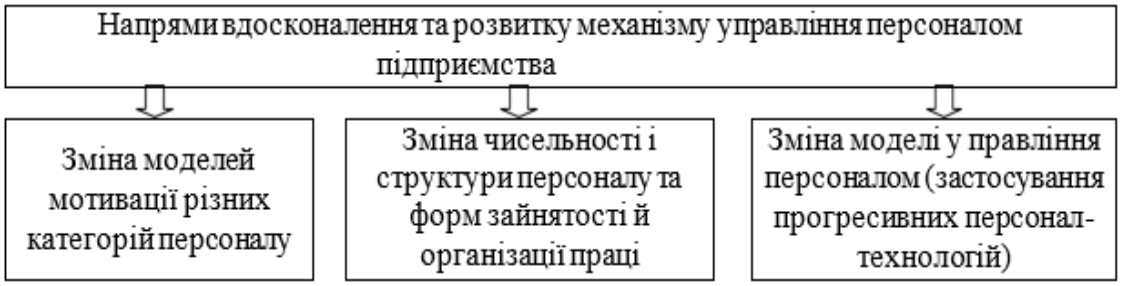


Рис. 3.4. Напрями вдосконалення механізму управління персоналом в ГРК «Дача»

Джерело: складено авторами

Узагальнення результатів наукових досліджень і сучасних публікацій у сфері управління персоналом дозволяє виокремити низку пріоритетних напрямів, реалізація яких сприяє підвищенню ефективності кадрового менеджменту на підприємстві.

До таких напрямів насамперед належить забезпечення повного дотримання вимог трудового законодавства, що створює правові гарантії для працівників та сприяє стабільності трудових відносин. Важливим аспектом також є врахування впливу глобальних соціально-економічних трансформацій на систему управління персоналом, що дає змогу своєчасно адаптувати кадрову політику до сучасних умов господарювання.

Особливої уваги потребує підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом розвитку професійних знань, навичок і компетентностей, а також створення сприятливих умов для безперервного навчання та професійного зростання працівників. Важливим напрямом є впровадження сучасних підходів до комплексного оцінювання персоналу, які дозволяють об’єктивно визначати рівень компетентності працівників, їх професійний потенціал та результативність трудової діяльності.

Крім того, в умовах постіндустріальної економіки значної актуальності набуває управління кадровими ризиками, що передбачає розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства та його трудовий потенціал [6].

Таким чином, сучасна концепція управління персоналом повинна базуватися на комплексному підході, який поєднує правові, організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти впливу на персонал. Основні складові формування такої концепції, включаючи її принципи, елементи та практичні заходи реалізації, наведено на рис. 3.5.

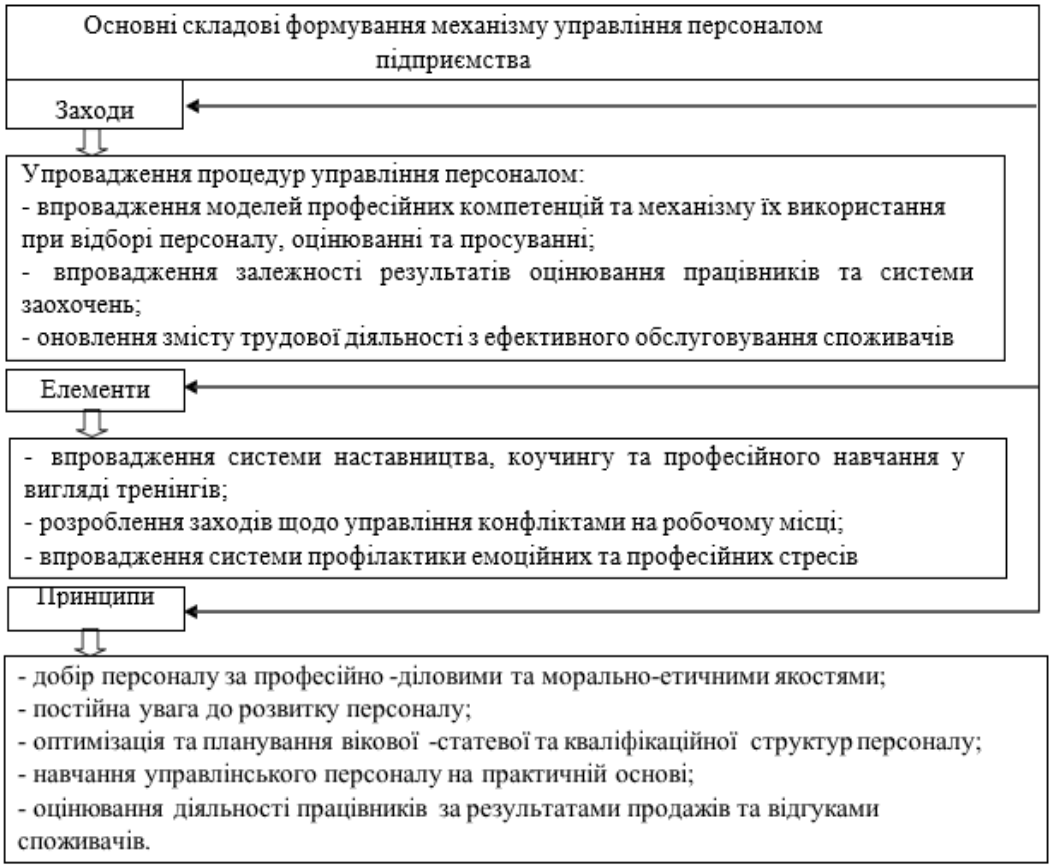


Рис. 3.5 Складові формування ефективної механізму управління персоналом в ГРК «Дача»

Джерело: складено автором

Сучасна й ефективна концепція управління персоналом на торговельному підприємстві повинна забезпечувати досягнення таких цілей, як:

– забезпечення стабільності та розвитку кадрового потенціалу

підприємства;

- забезпечення ефективності та результативності праці;
- ефективне використання витрат на персонал.

Для реалізації поставлених цілей пропонується за кожною з них здійснення певних заходів (рис. 6).



Рис. 3.6 Мотиваційний механізм управління персоналом ГРК «Дача»

Джерело: складено автором

Отже, для підвищення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві доцільно використовувати комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів і управлінських заходів, спрямованих на раціональне формування, розвиток та використання кадрового потенціалу.

Насамперед важливого значення набуває планування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства та необхідного рівня компетентностей працівників. Це дає змогу забезпечити відповідність кадрового складу сучасним вимогам господарської діяльності та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Важливим напрямом є також управління організаційними змінами, що охоплює вдосконалення систем оплати праці, мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та адаптацію працівників до нових умов функціонування підприємства.

Особливу увагу необхідно приділяти формуванню чітких принципів і процедур управління рухом персоналу, які регулюють процеси найму, адаптації, професійного розвитку, внутрішнього переміщення та вивільнення працівників. Це сприятиме підвищенню стабільності кадрового складу та забезпеченню наступності професійного досвіду.

Не менш важливим є ефективне управління витратами на персонал, що передбачає оптимізацію фонду оплати праці, витрат на навчання, соціальні програми та інші заходи, пов’язані з розвитком людського капіталу підприємства.

Складовою сучасної системи управління персоналом повинна бути раціональна організація праці, яка включає управління робочим часом, розподіл трудових навантажень, профілактику професійного вигорання та управління стресовими ситуаціями, що особливо актуально в умовах підвищеної динамічності бізнес-середовища.

Важливе місце займає систематичне оцінювання результативності та якості трудової діяльності працівників, що дозволяє об’єктивно визначати рівень їхнього внеску в досягнення цілей підприємства, формувати ефективну систему мотивації та приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Завершальним елементом системи управління персоналом має виступати аудит і контролінг персоналу, які забезпечують постійний моніторинг ефективності кадрової політики, своєчасне виявлення проблемних аспектів та розроблення заходів щодо підвищення результативності управління людськими ресурсами підприємства.

3.2. Формування ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Система мотивації персоналу, яка функціонує на багатьох українських підприємствах, потребує подальшого вдосконалення. Серед найбільш поширених проблем можна виокремити низку суттєвих недоліків.

По-перше, працівники однакового професійного рівня, які працюють у різних структурних підрозділах підприємства, нерідко отримують різну винагороду за працю. Подібна ситуація часто виникає через відсутність своєчасного перегляду системи мотивації відповідно до змін стратегічних цілей та пріоритетів розвитку підприємства.

По-друге, досить поширеним є явище, коли співробітники з однаковими посадовими обов’язками мають різний рівень заробітної плати залежно від часу їхнього працевлаштування. Це може негативно впливати на сприйняття справедливості системи винагороди та знижувати мотивацію персоналу.

По-третє, значна кількість підприємств обмежується встановленням мінімального рівня посадових окладів, передбаченого законодавством, не враховуючи динаміку розвитку ринку праці та зміну рівня оплати праці в галузі. Такий підхід свідчить про недостатню увагу до моніторингу тенденцій ринку праці та конкурентоспроможності роботодавця.

Ще однією проблемою є практика компенсації низьких посадових окладів за рахунок численних доплат, надбавок і преміальних виплат, що ускладнює структуру оплати праці та знижує її прозорість для працівників.

Крім того, на багатьох підприємствах система нарахування заробітної плати є надто складною та недостатньо зрозумілою для керівників нижчого рівня управління і самих працівників. Велика кількість складових елементів винагороди ускладнює процес контролю та оцінювання ефективності системи стимулювання.

Наявність зазначених проблем стримує розвиток підприємств та знижує ефективність використання трудового потенціалу. Водночас сучасна система мотивації повинна бути орієнтована на узгодження інтересів працівників і

підприємства, стимулюючи персонал до досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Слід зазначити, що універсальної моделі побудови системи оплати праці не існує, оскільки її структура залежить від особливостей діяльності підприємства, його фінансових можливостей та кадрової політики.

Для роботодавця одним із ключових критеріїв прийняття рішень щодо інвестування в розвиток персоналу є економічна доцільність таких вкладень. Інвестиції в людський капітал повинні розглядатися як довгострокові проєкти, що потребують ретельного планування, прогнозування результатів та оцінювання їхньої ефективності як в абсолютному, так і у відносному вимірі.

З урахуванням особливостей діяльності ГРК «Дача» доцільним є формування системи цілей удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом, яка забезпечить підвищення продуктивності праці, рівня залученості працівників та ефективності функціонування підприємства в цілому (рис. 3.7).

Ефективна взаємодія працівників у межах єдиної команди є важливою передумовою успішного розвитку підприємства та досягнення поставлених стратегічних цілей. Саме тому раціональна організація мотиваційних процесів виступає одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства.

Водночас практика свідчить, що керівники не завжди повною мірою усвідомлюють справжні мотиви трудової поведінки працівників. Досить часто переоцінюється значення виключно матеріальних стимулів, таких як рівень заробітної плати, стабільність зайнятості та гарантії безпеки праці. Однак сучасні дослідження підтверджують, що не менш важливими для персоналу є можливості професійного розвитку, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, сприятливий психологічний клімат у колективі та перспективи кар’єрного зростання. Саме комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує формування ефективної системи мотивації персоналу.

Поряд із матеріальними стимулами важливе значення для підвищення трудової активності працівників мають нематеріальні чинники мотивації. До них належать сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, надання працівникам більшої самостійності та відповідальності, можливості професійного й особистісного розвитку, визнання досягнень і позитивна оцінка результатів праці. У багатьох випадках саме ці фактори мають вирішальний вплив на ставлення працівників до роботи та їхню лояльність до підприємства.



Рис.3.7. Напрями покращення ефективності управління персоналом ГРК «Дача» через застосування складових мотиваційного механізму

Складемо схему рішень з підвищення ефективності мотивації для ГРК «Дача» (рис.3.8).



Рис.3.8. Схема рішень з підвищення ефективності мотивації для ГРК «Дача»

Водночас на багатьох підприємствах сфери гостинності недостатньо уваги приділяється питанню справедливості винагороди. У сучасних умовах працівники все більше орієнтуються не лише на сам факт отримання заробітної плати, а й на її відповідність ринковому рівню та особистому внеску в результати діяльності підприємства. Якщо працівники вважають систему оплати праці несправедливою або такою, що не відповідає їхнім трудовим зусиллям, це негативно впливає на рівень задоволеності працею, знижує мотивацію та може стати причиною пошуку альтернативного місця роботи. Саме тому одним із важливих завдань керівництва є забезпечення справедливого та прозорого підходу до формування системи винагороди персоналу [24].

Для оцінювання соціально-психологічного клімату та визначення рівня задоволеності працівників чинною системою мотивації в січні 2026 року в ГРК «Дача» було проведено анкетне опитування. Анкета дослідження наведена у додатку А. Участь в опитуванні взяли 45 працівників підприємства, що дозволило отримати достатньо репрезентативну інформацію для подальшого аналізу.

Результати анкетування дали можливість виявити окремі недоліки в діючій системі стимулювання праці та визначити напрями її вдосконалення. Аналіз відповідей засвідчив наявність різних поглядів працівників щодо ефективності мотиваційної політики підприємства. Так, частина респондентів зазначила, що отримує переважно моральне заохочення, тоді як інші акцентували увагу виключно на матеріальних формах винагороди. Зокрема, 5 опитаних вказали на переважання морального стимулювання, а 14 осіб відзначили виключно матеріальні стимули як основний засіб мотивації (рис. 3.9).

Отримані результати свідчать про неоднозначне сприйняття працівниками діючої системи мотивації. Така ситуація може бути зумовлена як індивідуальними уявленнями співробітників про справедливий рівень матеріальної винагороди, так і недостатнім рівнем нематеріальної підтримки, зокрема визнання досягнень, уваги з боку керівництва та розвитку внутрішніх комунікацій. Це підтверджує необхідність удосконалення мотиваційної політики

підприємства шляхом забезпечення оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Оскільки 14 з 45 осіб задовольняє рівень заробітної плати, то можна вважати (рис.3.10), лише 14% працівників підприємства робота дає впевненість у завтрашньому дні, що є позитивним моментом в соціально-психологічному стані співробітників.

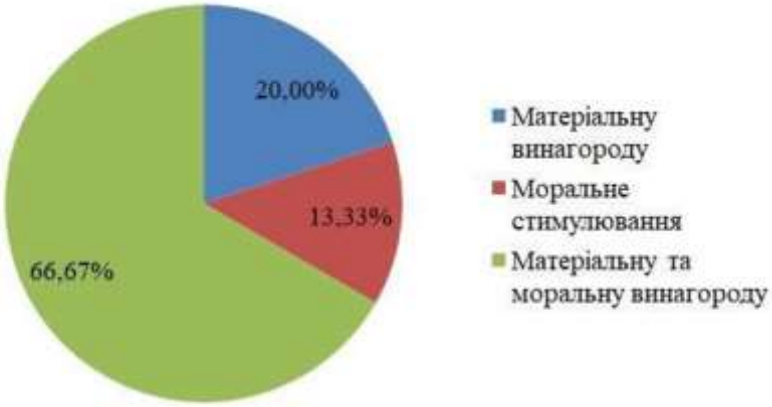


Рис. 3.9. Результати анкетування співробітників ГРК «Дача» щодо задоволеністю мотивацією праці

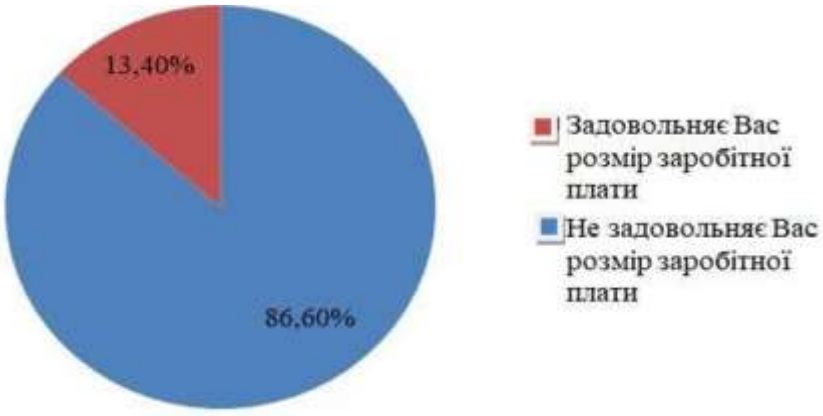


Рис.3.10. Результати анкетування співробітників ГРК «Дача» щодо задоволеністю рівнем оплати праці

Результати дослідження свідчать, що між працівниками ГРК «Дача» сформувалися переважно доброзичливі та довірливі взаємини, а в колективі простежується достатньо високий рівень згуртованості та командної взаємодії.

Такий соціально-психологічний клімат позитивно впливає на ефективність спільної роботи та сприяє підтриманню стабільних трудових відносин.

Разом із тим було виявлено певні проблемні аспекти, пов’язані з обмеженими можливостями працівників щодо прояву ініціативності та самостійності під час виконання посадових обов’язків. Відсутність достатнього рівня автономності у прийнятті рішень може негативно позначатися на мотивації персоналу, рівні його залученості до діяльності підприємства та загальному психологічному стані працівників.

Для більш детального аналізу було досліджено чинники, які, на думку співробітників, найбільше впливають на формування психологічного клімату в колективі (рис. 3.11). Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення окремих аспектів кадрової політики підприємства. Зокрема, керівництву ГРК «Дача» доцільно приділити більше уваги підвищенню рівня оплати праці, розвитку системи підтримки персоналу, а також розширенню практики застосування матеріальних і нематеріальних стимулів.

Дослідження також дозволило виявити основні фактори, які перешкоджають формуванню сприятливої психологічної атмосфери в колективі. Серед них працівники найчастіше називали виникнення конфліктних ситуацій, недостатній розвиток системи матеріального та морального стимулювання, а також відсутність чітких механізмів кар’єрного планування.

Особливу увагу привертають результати оцінювання можливостей службового просування. Понад половина опитаних працівників (53,3 %) вважають, що кар’єрне зростання на підприємстві значною мірою залежить від особистого ставлення керівництва або наявності неформальних зв’язків. Водночас 40 % респондентів переконані, що перспективи професійного просування визначаються насамперед власною ініціативністю, професійними знаннями та результативністю праці. Такі оцінки свідчать про необхідність підвищення прозорості кадрової політики та впровадження зрозумілих критеріїв професійного і кар’єрного розвитку персоналу. За результатами проведеного анкетування було виявлено низку проблемних аспектів у системі управління

персоналом та мотивації працівників ГРК «Дача». Серед основних недоліків варто відзначити недостатній рівень розвитку нематеріального стимулювання персоналу. Зокрема, на підприємстві обмежено практику проведення корпоративних заходів, не організовуються колективні відвідування культурно-мистецьких та розважальних подій, що негативно впливає на згуртованість колективу та формування командного духу.

.

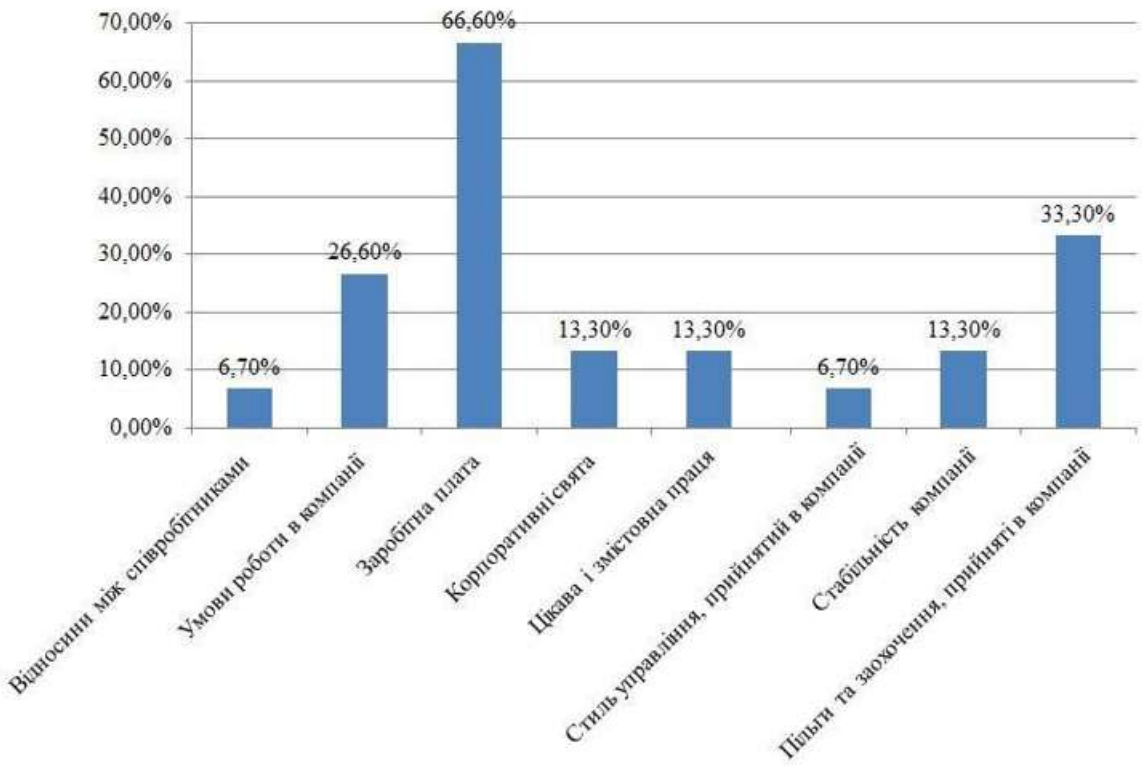


Рис.3.11. Результати анкетування співробітників ГРК «Дача» щодо факторів мотивації, важливих для співробітників

Крім того, потребує вдосконалення корпоративна культура підприємства. В організації відсутні чітко визначені положення щодо корпоративних цінностей і норм поведінки, недостатньо уваги приділяється плануванню корпоративних заходів та фінансуванню програм, спрямованих на розвиток внутрішніх комунікацій і лояльності персоналу.

Ще однією проблемою є недостатній розвиток системи наставництва та адаптації нових працівників. Відсутність структурованого підходу до введення

співробітників у посаду може ускладнювати процес їх професійної адаптації та знижувати ефективність роботи на початковому етапі трудової діяльності.

Також встановлено, що на підприємстві недостатньо уваги приділяється професійному навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Зокрема, не практикується фінансування виїзних стажувань, а оцінювання професійного рівня працівників проводиться нерегулярно, що обмежує можливості їхнього професійного розвитку.

Для підвищення ефективності діяльності персоналу підприємству доцільно створювати умови для безперервного навчання, саморозвитку та самовдосконалення працівників. Адміністрація повинна заохочувати здобуття нових знань і професійних компетентностей як шляхом кар'єрного просування, так і через застосування додаткових матеріальних стимулів. Важливу роль відіграє також організація навчання поза межами робочого місця у спеціалізованих навчальних центрах, витрати на яке доцільно частково або повністю компенсувати за рахунок підприємства.

У процесі професійного розвитку працівників зростає їхня потреба у самореалізації, самостійності та участі в управлінських процесах. У зв'язку з цим доцільно залучати персонал до обговорення виробничих проблем, розроблення варіантів їх вирішення, делегування окремих повноважень та відповідальності. Такий підхід сприятиме розвитку ініціативності, творчого мислення та підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства.

Головною метою вдосконалення мотиваційної політики ГРК «Дача» має стати підвищення зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів діяльності підприємства та зростанні його прибутковості. Для цього необхідно модернізувати існуючу систему стимулювання шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних методів впливу, використовуючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти управління.

Серед основних заходів доцільно передбачити:

– визначення оптимального рівня винагороди для кожної посади з урахуванням складності виконуваних функцій;

– встановлення чітких індивідуальних цілей, показників ефективності та критеріїв преміювання для кожного працівника;

– розроблення індивідуальних програм підвищення результативності праці співробітників, які демонструють низькі показники роботи;

– орієнтацію персоналу на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства;

– активніше використання нематеріальних форм стимулювання, зокрема корпоративних відзнак, туристичних поїздок, подарунків, сертифікатів та інших видів заохочень.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом є реформування організації оплати праці. Її основне завдання полягає у забезпеченні прямого зв’язку між рівнем винагороди та особистим трудовим внеском працівника, що сприятиме посиленню стимулюючої функції заробітної плати.

У межах удосконалення системи оплати праці доцільно:

– визначити найбільш ефективні форми та системи оплати праці для різних категорій персоналу;

– розробити прозорі критерії нарахування доплат, надбавок і премій за досягнення високих результатів роботи;

– удосконалити систему посадових окладів відповідно до рівня відповідальності, кваліфікації та складності виконуваних обов’язків.

Важливою умовою ефективної роботи колективу є формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвиток корпоративної культури. Незважаючи на значення матеріальних стимулів, тривала продуктивна праця неможлива без комфортного робочого середовища та позитивної атмосфери в колективі. Саме тому доцільним є розроблення Кодексу корпоративної етики, який регламентуватиме норми поведінки, взаємодії та ділового спілкування працівників, сприяючи запобіганню конфліктним ситуаціям.

Для зміцнення командної взаємодії підприємству рекомендується регулярно організовувати корпоративні заходи, професійні конкурси, тематичні

зустрічі, вікторини та інші форми колективної активності. Такі заходи сприятимуть згуртуванню персоналу, розвитку командної роботи та підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.

Формування позитивного психологічного клімату забезпечить:

– підвищення ефективності командної роботи та загальної продуктивності праці;

– зростання особистої зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності;

– розвиток професійних знань, навичок і компетентностей персоналу;

– посилення відповідальності за виконання службових обов'язків та прийняті рішення;

– підвищення психологічної готовності до роботи в складних та стресових умовах;

– забезпечення стабільності та результативності професійної діяльності як у кількісному, так і в якісному вимірі.



Рис.3.12. Сукупність принципів ефективного стимулювання працівників ГРК «Дача»

Отже, слід враховувати, що одним із ключових чинників, який визначає

ставлення працівників до виконання своїх обов'язків і рівень їхньої трудової активності, є очікування підвищення рівня заробітної плати та наявність чіткої залежності між результатами праці й її оплатою. Саме прозорий зв'язок між внеском працівника та винагородою значною мірою формує його мотивацію до якісного виконання завдань.

Водночас система мотивації персоналу не може бути ефективною без використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання. Основою матеріальної мотивації, насамперед, виступає заробітна плата, яка повинна виконувати стимулюючу функцію.

Для підвищення продуктивності праці працівників ГРК «Дача» доцільно впроваджувати комплекс нематеріальних стимулів, серед яких можна виділити:

– перспективи професійного та кар'єрного зростання;

– високий рівень корпоративної культури;

– справедливу оплату праці, тісно пов'язану з досягнутими результатами;

– визнання досягнень, об'єктивну оцінку та схвалення результатів роботи;

– сприятливу ділову атмосферу в колективі;

– виконання складних, але змістовних і цікавих завдань, що сприяють розвитку професійних навичок;

– надання можливості самостійного прийняття рішень і реалізації творчого підходу;

– персональну відповідальність за результати виконаної роботи.

Поряд із удосконаленням системи мотивації, керівництву підприємства необхідно використовувати сучасні методи оцінювання персоналу, які забезпечують об'єктивне визначення результативності праці та внеску кожного працівника у загальний розвиток підприємства.

У практиці управління персоналом виділяють дві основні групи критеріїв оцінювання:

Оцінка компетенцій, що передбачає аналіз знань, умінь і навичок працівника, його здатності застосовувати їх у практичній діяльності, а також оцінювання поведінкових характеристик і особистісних якостей. Ефективним інструментом у

цьому випадку є вирішення ситуаційних завдань, які моделюють реальні виробничі ситуації відповідно до специфіки посади.

Оцінка результативності, яка базується на зіставленні фактичних показників діяльності працівника з плановими або нормативними значеннями за визначений період. Для цього заздалегідь встановлюються вимірювані критерії ефективності, такі як обсяг реалізованих послуг, кількість виконаних завдань, отриманий прибуток або інші кількісні показники діяльності.

Розроблення системи оцінювання персоналу, як правило, здійснюється фахівцями служби управління персоналом спільно з керівниками підрозділів або самими працівниками, які виконують відповідні функції. Такий підхід дозволяє забезпечити зрозумілість критеріїв оцінки та їх відповідність реальним умовам праці.

До нетрадиційних методів оцінювання персоналу належать, зокрема, метод аналізу розв'язання ситуацій, АВС-аналіз персоналу, метод «360 градусів», ассессмент-центр, оцінювання за компетенціями, а також інші сучасні підходи, що дозволяють комплексно оцінити працівника.

Зокрема, АВС-аналіз персоналу дає можливість оцінити працівників як у межах усього підприємства, так і окремих структурних підрозділів, шляхом аналізу їхніх особистих і професійних якостей.

Метод «360 градусів оцінки» передбачає отримання інформації про працівника шляхом опитування його оточення (керівників, колег, підлеглих), що дозволяє визначити рівень компетентності, конфліктності та ступінь відповідності корпоративній культурі.

Метод ассессмент-центру ґрунтується на використанні комплексу взаємодоповнюючих оцінювальних процедур і спрямований на визначення професійних, психологічних та поведінкових характеристик працівника, а також його відповідності вимогам посади.

Щодо нематеріального стимулювання персоналу ГРК «Дача», доцільним є впровадження системи корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командної взаємодії та підвищення рівня залученості працівників. Зокрема,

пропонується організація виїздів на природу, проведення спортивних змагань між командами різних підрозділів (футбол, волейбол, стрільба з лука, зимові турніри з боулінгу).

Окремо варто запровадити проєкт «Ліга чемпіонів ГРК «Дача», який передбачає заохочення працівників, що досягають успіхів не лише у професійній діяльності, а й у особистих захопленнях. Переможці можуть отримувати символічні та практично корисні призи, що сприятиме підвищенню довіри до керівництва та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Крім того, доцільним є надання найкращим працівникам додаткових нематеріальних винагород, наприклад можливості проведення дозвілля (гра в боулінг або більярд протягом визначеного часу). Такий підхід сприяє зміцненню внутрішніх зв’язків у колективі та формуванню позитивної корпоративної культури.

Важливим інструментом мотивації може стати створення корпоративного журналу, у якому висвітлюватимуться результати діяльності підприємства, досягнення структурних підрозділів та індивідуальні успіхи працівників. Окрім того, публікація результатів конкурсів і змагань сприятиме формуванню здорової конкуренції, підвищенню мотивації персоналу та посиленню його зацікавленості у результатах праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було виконано всі поставлені завдання, зокрема: розкрито теоретичні засади формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом, здійснено аналіз чинної системи стимулювання праці ГРК «Дача», а також розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційного механізму.

На основі опрацювання наукової літератури, статистичних матеріалів та власних спостережень зроблено висновок, що мотивація персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

У першому розділі встановлено, що мотивація є багатокомпонентним процесом, який поєднує внутрішні (психологічні та соціальні) й зовнішні (економічні та організаційні) чинники впливу. Розглянуто основні теоретичні підходи до мотивації — від класичних концепцій до сучасних моделей, що враховують зміну потреб працівників у динамічному середовищі. Доведено, що ефективний мотиваційний механізм має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації підходів до персоналу, а також використанні зворотного зв’язку та розвитку корпоративної культури.

Крім того, визначено, що перед впровадженням мотиваційних інструментів менеджменту необхідно аналізувати особливості трудового колективу, враховуючи потреби, цінності та настрої працівників. Мотиваційний механізм управління персоналом розглядається як складна система взаємопов’язаних психологічних, економічних, соціальних, правових та організаційних елементів, що впливають на поведінку працівників як виробничої сили та як учасників споживчого ринку.

Ефективне застосування мотиваційного механізму в управлінні персоналом також відіграє важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємства. Воно дає змогу виявляти та мінімізувати потенційні загрози з боку працівників, зокрема ризики шахрайства, витоку комерційної інформації, змови

з конкурентами, а також погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

У другому розділі здійснено аналіз мотиваційної політики ГРК «Дача», який виступає об’єктом дослідження. Встановлено, що система стимулювання має переважно традиційний характер із домінуванням матеріальних форм заохочення, насамперед у вигляді базової заробітної плати та обмежених преміальних виплат. Водночас інструменти нематеріальної мотивації (визнання, можливості розвитку, гнучкість робочого графіка, системний зворотний зв’язок) застосовуються фрагментарно та без належної системності. Результати анкетування свідчать про недостатній рівень комунікації між керівництвом і персоналом, слабкий зв’язок між результатами праці та винагородою, а також обмежені можливості професійного зростання. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до управління мотивацією з урахуванням сучасних вимог.

У третьому розділі на основі отриманих результатів запропоновано напрями удосконалення мотиваційного механізму, що охоплюють ключові сфери взаємодії між працівниками та роботодавцем. Зокрема:

- обґрунтовано доцільність впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що забезпечить об’єктивне оцінювання результатів праці та справедливий розподіл винагород;
- запропоновано комплекс заходів нематеріального стимулювання, серед яких акцент зроблено на визнанні досягнень працівників, запровадженні гнучкого графіка, розвитку системи внутрішнього навчання, тренінгів і наставництва;
- доведено необхідність формування та розвитку корпоративної культури, що ґрунтується на принципах відкритості, взаємоповаги та командної взаємодії;
- запропоновано впровадження індивідуалізованого підходу до мотивації персоналу з урахуванням вікових особливостей, досвіду, професійних компетенцій та кар’єрних очікувань працівників;
- обґрунтовано доцільність використання HR-аналітики для моніторингу ефективності мотиваційних інструментів, прогнозування ризиків плинності кадрів та прийняття управлінських рішень на основі об’єктивних даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персона-лом : компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужго-родського національного університету.* 2018. № 19. Ч. 1. С. 39–43.

2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персона-лом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікор-ського», 2017. 528 с.

3. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підпри-ємства. *Причорноморські економічні студії.* 2018. № 30, Ч. 1. С. 74–77.

4. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. *Ефективна економіка.* 2017. № URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 16.01.2020).

5. Кармінська-Бєлоброва М.В. Особливості сучас-них концепцій управління персоналом. *Вісник Наці-онального технічного університету «ХПІ»* збірник наукових праць. Харків. 2018. № 37 (1313). С. 36–40.

6. Копець Г.Р., Рачинська Г.В., Дзюбіна К.О. Удо-сконалення системи управління персоналом в умо-вах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного уні-верситету Львівська політехніка. Логістика.* 2014. №. 811. С. 168–175.

7. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми еконо-міки.* 2014. №. 2. С. 570–572.

8. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНАДУ. 2016. 200 с.

9. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондращова Г.В. Використання інноваційних методів управління пер-соналом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 14. С. 448–456.

10. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМП-РИНТ», 2017. 323 с.

11. Міщук І., Рибицький В., Рудницький С., Хомяк Ю., Апопій В. Організація торгівлі : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. 632 с.

12. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління.* 2017. Т. 16. Вип. 2. С. 70–88.

13. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. №. 2 (54). С. 159–168.

14. Калина А.В. Підвищення ролі мотиваційних та стимулюючих важелів в умовах ринкової економіки / А.В. Калина // Вісник соціальноекономічних досліджень Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2008. – Випуск 32. – С. 152158.

15. Економіка праці та соціальнотрудові відносини: підручник / [Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О., Завінов ська Г.Т., Петрова І.Л. та ін.]; за наук. ред. дра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.

16. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / Анатолій Ми хайлович Колот. – К.: НКЕУ, 2002. – 337 с.

17. Вовканич С.Й. Активізація наукової діяльності молоді в сис темі інноваційного розвитку / С.Й. Вовканич, О.Т. Риндзак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 186 с.

18. Вавнух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК у ринковій економіці / В. Вавнух // Вісник Львівського універ ситету. – Серія: екон. – 2008. – Вип. 40. – С. 5660.

19. Галанець В.Г. Мотивація, стимулювання та оцінка персона лу: навч. посібник / В.Г. Галанець. – Львів: Львівський націо нальний аграрний університет. – 2008. – 224 с.

20. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання.* 2017. Вип. 9. URL : http://economyandsociety.in.ua

21. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підруч. / Балабанова Л.В., Сардак О.В. – Київ : Центр учбової літератури, 2011.

22. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом / Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук // *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017.

23. Брич В.Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль, 2012.

24. Василенко В.А. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Василенко В.А., Ткаченко Т. І. – К. : ЦУЛ, 2002.

25. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами.* 2018.

26. Кравченко С. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку : монографія / Кравченко С., Корнєва О. ; ред. кол. : О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкєвіч ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018.

27. Koцmicski A.K., Piotrowski W. Zarz№dzanie. Teoria i praktyka, Pacstwowe Wydawnictwo.

28. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціаль ності 281 Публічне управління та адміністру вання. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.

29. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

30. Іляш О.І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка. 2024*. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ efek_2024_4_37

31. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с

32. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірючен ко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний уні верситет "Житомирська політехніка". Жито мир: Вид-во "Рута", 2021. 856 с.

33. Несух Л.М., Червякова О.В. Методо логічні засади менеджменту в теорії та прак тиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти "Східно-європ. слов'ян. ун-т". Уж город: Рік-У, 2024. 115 с.

34. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір. 2024. № 189.* С. 153—156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_ 189_30

Додаток А

Анкета

1. Чи подобається Вам ваша робота?

- Подобається;
- Не подобається.

2. Коли ви йдете на роботу ви відчуваєте:

- Радість
- Задоволеність
- Невизначені почуття

3. Чи отримуєте ви, на Ваш погляд, гідне моральне й матеріальну винагороду за свою працю?

- Так
- Тільки моральне
- Тільки матеріальне

4. Чи задовольняє Вас розмір заробітної плати?

- Так
- Ні

5. Чи дає Вам робота впевненість в завтрашньому дні?

- Ні
- Так

6. Як ви оцінюєте взаємини, що склалися з товаришами по роботі?

- Теплі і довірчі
- Є на кого покластися
- Яскраво виражена почуття «команди»
- Кожен сам по собі
- Ні відкритості

7. Чи змогли б Ви довірити кому-небудь зі своїх колег Ваш ділянку роботи під час відпустки за свій рахунок?

- Так
- Ні

8. Чи є Вас можливості для прояву самостійності та ініціативи в роботі?

- Так
- Ні

9. Які фактори, на Ваш погляд, впливають на формування

психологічної атмосфери у вашій компанії:

- Відносини між співробітниками
- Умови роботи в компанії
- Заробітна плата
- Корпоративні свята
- Цікава і змістовна праця
- Уважне ставлення до персоналу з боку керівництва
- Стиль управління, прийнятий в компанії (підрозділі)
- Стабільність компанії
- Пільги та заохочення, прийняті в компанії

10. Які причини заважають розвитку позитивної психологічної атмосфери в компанії (підрозділі)?

- Погані умови праці
- Напружені відносини між співробітниками
- Часті конфлікти
- Підвищена плинність кадрів
- Відсутність системи матеріальної мотивації співробітників
- Відсутність системи моральної мотивації співробітників
- Відсутність навчання персоналу

11. Просування по службі працівників Вашого підприємства найбільшою мірою залежить від:

- власної активності і прагнення співробітника
- рівня професіоналізму особистого ставлення керівника до працівника
- «потрібних» контактів працівника на різних рівнях
- наявності вільних вакансій

12. Ваш вік:

- до 25
- 26-35 років
- 36-45 років

14. Стать

- Ж
- М

15. Стаж роботи в даному колективі:

- до 2 років.
- від 2 до 5 років
- від 7 до 10 років