

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

Допущено до захисту
« ____ » _____ 2025 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Діана НАГЕРНЮК

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**УПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАРУ «МАМОНТ» М. ТЕРНОПІЛЬ**

Виконав: здобувач вищої освіти
3 курсу, 31к-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
ЯВІЦ-МАЛІНОВСЬКА ОЛЕСЯ ВЯЧЕСЛАВІВНА
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Валентина НЕПОЧАТЕНКО

Умань – 2025

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет _____ Менеджменту _____
Кафедра _____ туризму та готельно-ресторанної справи _____
Освітній рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

Людмила ТРАНЧЕНКО

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачу вищої освіти **ЯВИЦ-МАЛІНОВСЬКІЙ Олесі В'ячеславівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **УПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАРУ «МАМОНТ» М. ТЕРНОПІЛЬ**

керівник роботи **Валентина НЕПОЧАТЕНКО к.е.н., доцент**

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

затверджені наказом закладу вищої освіти

від « _____ » _____ 20 ____ року № _____ /

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи

наукові фахові, навчально-методичні публікації вітчизняних та зарубіжних.....

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування мотиваційної системи на підприємстві

Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом бару «Мамонт»

Розділ 3. Удосконалення системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт»

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

5 рисунків, 8 таблиць.

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 роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи		
2	Одержання індивідуального завдання		
3	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4	Підготовка до виконання роботи		
5	Уточнення теми роботи та календарного плану-графіка		
6	Написання розділів роботи		
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника		
8	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
9	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10	Одержання відгуку керівника		
11	Одержання рецензії внутрішнього рецензента		
12	Висновок завідувача кафедри		
13	Захист роботи		

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

**Олеся
ЯВІЦ-
МАЛІНОВСЬКА**

Керівник роботи _____

(підпис)

Діана НАГЕРНЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Система мотивації праці в організації	8
1.2. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАРУ «МАМОНТ»	21
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз існуючої системи управління персоналом	21
2.2. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства	31
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАРУ «МАМОНТ»	37
3.1. Напрями розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт»	37
3.2. Розробка механізмів стимулювання персоналу	41
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ведучі компанії світу, визнаючи важливість людського чинника для досягнення конкурентоспроможності та прибутковості, надають великого значення мотивації своїх працівників. Використовувані моделі мотивації орієнтуються не тільки на стратегічні цілі компанії, але й враховують національні традиції менеджменту, доповнюючи їх так званим «мотиваційним креативом», щоб надати мотиваційній моделі унікальності та залучити найкращих спеціалістів.

На українських підприємствах питання мотивації персоналу залишається одним із найскладніших управлінських викликів. Його успішне вирішення часто ускладнюється не лише обмеженістю ресурсів для створення ефективної мотиваційної системи, але й невмотивованістю деяких підприємств до впровадження сучасних мотиваційних підходів. При цьому, матеріальна мотивація продовжує бути домінуючою, хоча в останні роки значно розширився спектр нематеріальних методів мотивації, особливо для представників креативних професій.

Отже, в контексті пошуку ефективних методів мотивації персоналу та розробки сучасних мотиваційних моделей у вітчизняних підприємствах ресторанного бізнесу, важливим є вивчення успішного закордонного досвіду в цій сфері та його адаптація до системи менеджменту з урахуванням чинної національної законодавчої бази в сфері оплати праці та регулювання трудових відносин. Актуальність питань мотивації є беззаперечною, адже від розроблення ефективної системи стимулювання залежить не лише підвищення соціальної та творчої активності окремого працівника, але й кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм, власності та секторів економіки.

Дослідження проблем мотивації праці та розробка рекомендацій щодо впровадження і реалізації ефективної системи мотивації працівників є важливими завданнями економічної науки.

Дослідження цих науковців заклали фундамент для методології. Однак, у контексті формування економіки, що базується на знаннях, потреба в детальнішому аналізі розвитку системи мотивації працівників у ресторанній індустрії стає ще більш актуальною.

Метою дослідження є формування шляхів покращення системи мотивації працівників у підприємствах гостинності на основі аналізу їхньої системи управління персоналом в умовах сучасної економіки.

Для досягнення цієї мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- Визначити сутність, соціально-економічний зміст і чинники мотивації праці співробітників підприємства.
- Охарактеризувати систему мотивації праці на підприємстві та узагальнити принципи її формування.
- Розглянути методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства.
- Проаналізувати, як чинники впливають на управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі.
- Вивчити особливості системи управління людськими ресурсами в барі «Мамонт».
- Оцінити мотиваційний потенціал співробітників підприємства.
- Запропонувати шляхи вдосконалення системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт».
- Розробити механізми підвищення ефективності системи управління персоналом бару «Мамонт».

Об'єктом дослідження слугують організаційно-економічні зв'язки, що виникають під час формування та розвитку системи мотивації праці працівників підприємств індустрії гостинності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації персоналу бару «Мамонт».

Методи дослідження. Основу теоретико-методологічного дослідження становлять: теорія людського капіталу, теорія стратегічного управління людськими ресурсами, а також праці як вітчизняних, так і закордонних науковців у сфері інновацій та управління людськими ресурсами в підприємствах ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети та вирішення задач у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів аналізу, зокрема: теоретичне узагальнення та системний підхід для уточнення економічних термінів; порівняльний аналіз для обґрунтування процесів створення моделей систем мотивації персоналу; системний підхід для вдосконалення мотиваційної системи; абстрактно-логічний метод для формулювання висновків; графічний аналіз для представлення результатів у вигляді діаграм; табличний метод для наочного відображення отриманих даних.

Інформаційною основою дослідження стали: законодавчі акти України, постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, ресурси Інтернету, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, а також наукова періодика в контексті розвитку системи мотивації персоналу в індустрії гостинності в умовах конкурентного середовища.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості впровадження висновків та рекомендацій цього дослідження в діяльність менеджерів з управління людськими ресурсами в ресторанах. На основі проведеного аналізу були створені практичні поради для покращення системи управління людськими ресурсами в барі «Мамонт», що дозволяє більш ефективно використовувати творчий та інноваційний потенціал співробітників.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Система мотивації праці в організації

Ефективна внутрішня та зовнішня мотивація є ключовим чинником для забезпечення продуктивної роботи персоналу, а також для залучення та утримання найкращих талантів. Високо мотивовані працівники:

- Швидше досягають вищої продуктивності.
- Рідше звільняються з роботи, ніж менш мотивовані.

У цьому контексті створення ефективної системи мотивації праці на підприємстві стає ключовим питанням, від вирішення якого залежатимуть:

- Результати діяльності.
- Конкурентоспроможність на ринку.
- Стійкість до впливу деструктивних чинників бізнес-середовища.
- Життєздатність підприємства.

Основні складові мотивації

1. Внутрішня мотивація:

- Задоволення від виконання роботи.
- Відчуття причетності до спільних цілей.
- Можливість професійного розвитку.

2. Зовнішня мотивація:

- Фінансові винагороди (зарплата, премії).
- Соціальні пільги (медичне страхування, відпустки).
- Визнання та нагороди (сертифікати, грамоти).

Дослідники різних епох намагалися з'ясувати суть терміна «мотивація», виявити його вплив на поведінку працівників та знайти найефективніші методи підвищення трудової мотивації. У таблиці 1.1 представлено кілька сучасних наукових підходів до визначення цього терміна.

Різноманітність визначень поняття «мотивація» свідчить про його складність та багатогранність. Крім того, це поняття досліджувалося вченими з різних галузей, таких як психологія, менеджмент, економіка та філософія.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «мотивація» щодо людських
ресурсів підприємства

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

Поняття мотивації і стимулювання є ключовими в управлінні персоналом, але їх значення має свої нюанси.

Стимулювання праці — це процес, що включає:

- Формування мотивації: Стимули допомагають працівникам визначати, яку модель поведінки обрати, виходячи з їхніх інтересів.
- Право вибору: Працівники мають можливість обирати сценарії дій, які найбільше відповідають їхнім потребам.

Стимули виконують допоміжну роль у:

- Активізації трудової діяльності: Вони сприяють підвищенню продуктивності працівників.
- Підвищенні кваліфікації: Стимули заохочують працівників розвивати свої професійні навички.
- Заохоченні ініціативи: За допомогою стимулів працівники можуть шукати нові способи підвищення продуктивності.

Взаємозв'язок між мотивацією та стимулами

- Тісний зв'язок: Мотиви і стимули взаємодіють одне з одним, причому один і той же стимул може бути важливим для різних мотивів.
- Система взаємодії: Мотивація спонукає до дії, а стимули забезпечують підтримку і ресурси для реалізації цих дій.

Таким чином, мотивація та стимулювання — це два аспекти, які взаємодіють і доповнюють один одного в контексті управління трудовою діяльністю. Розуміння цих відмінностей і зв'язків є важливим для ефективного управління персоналом. [26].

Розвиток підприємства безпосередньо залежить від розвитку його персоналу. Коли працівники мають змотивованість досягати цілей компанії, їхні потреби можуть бути задоволені через впровадження відповідних стимулів.

Для створення ефективних систем мотивації на підприємстві важливими є теорії, такі як теорії Маслоу, МакКлелланда, Тейлора та Герцберга (див. табл. 1.2) [27].

Варто зазначити, що кожен працівник є індивідуальністю з унікальними потребами, мотиваціями та бажаннями. Отже, те, що є значущим для одного працівника, може бути зовсім неактуальним для іншого.

Таблиця 1.2

Характеристика базових теорій мотивації

БАЗОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ	Згідно з теорією Тейлора, для досягнення високої продуктивності та задоволеності працівників важливо враховувати їх фізіологічні потреби та інстинкти. Чітка організація роботи, справедлива система оплати та дотримання комфортних умов праці можуть значно підвищити мотивацію співробітників.
	Згідно з теорією Герцберга, для досягнення високої продуктивності необхідно забезпечити не лише комфортні умови праці, але й стимулювати працівників, щоб вони відчували задоволення від своєї роботи. Це дозволяє створити більш мотивовану та ефективну команду, що в свою чергу позитивно вплине на результати підприємства.
	Застосування теорії Макклелланда в управлінні персоналом може допомогти створити більш мотивуюче середовище, де кожен працівник відчуває підтримку своїх індивідуальних потреб. Це, в свою чергу, може призвести до підвищення продуктивності та задоволеності працівників.
	Теорія Маслоу підкреслює, що для задоволення вищих потреб, таких як визнання і самовдосконалення, спочатку потрібно задовольнити базові фізіологічні та безпекові потреби. Ця структура допомагає зрозуміти, чому деякі люди можуть мати різні пріоритети в житті в залежності від їхнього рівня потреб.

Отже, для розробки ефективної системи мотивації важливо регулярно визначати реальні потреби працівників за допомогою анкетування. При цьому, під час мотивації слід враховувати не лише потреби співробітників, але й компетенції підприємства. Мотивація є важливою як для організацій, так і для окремих працівників.

У сучасній літературі існує безліч класифікацій чинників, які стимулюють працівників. В цілому, ці чинники поділяються на мотиваційні та демотиваційні. Мотиваційні фактори позитивно впливають на поведінку персоналу,

зацікавлюють його і спонукають до виконання конкретних завдань. Натомість, демотиваційні чинники пригнічують ініціативу та бажання працювати продуктивно [29].

Стимули для покращення роботи персоналу

1. Матеріальне стимулювання

- Забезпечення конкурентоспроможних зарплат.
- Премії за досягнення і виконання планів.

2. Визнання успіхів

- Публічне визнання досягнень працівників.
- Нагороди та сертифікати за успішну роботу.

3. Потенціал для професійного зростання

- Можливість просування по службі.
- Програми менторства та коучингу.

4. Відповідні умови праці

- Комфортні робочі місця.
- Сучасне обладнання та технології.

5. Залучення персоналу в прийняття управлінських рішень

- Проведення опитувань та зборів для обговорення важливих питань.
- Включення працівників у команди проектів.

6. Розвиток і навчання персоналу

- Організація тренінгів та семінарів.
- Доступ до онлайн-курсів та ресурсів для самонавчання.

7. Наявність заохочувальних пакетів

- Медичне страхування.
- Пільги на обслуговування та послуги.

8. Гнучкий графік роботи

- Можливість працювати дистанційно.
- Гнучкість в робочих годинах.

9. Довіра до підлеглих

- Делегування повноважень.

- Підтримка самостійності в роботі.

10. Хороший морально-психологічний клімат

- Створення позитивної атмосфери в колективі.
- Підтримка командного духу.

11. Організаційна культура

- Формування цінностей, які підтримуються всіма членами команди.
- Взаємоповага і відкритість у спілкуванні.

12. Підтримка в разі несприятливих подій членів сімей працівників

- Надання допомоги у важких життєвих ситуаціях.
- Організація психологічної підтримки.

Ці елементи можуть суттєво підвищити мотивацію та задоволеність працівників, що, в свою чергу, вплине на загальну продуктивність компанії.

Управління персоналом є критично важливим аспектом для успішності будь-якої організації. Однак, існує безліч проблем, які можуть негативно вплинути на роботу команди. Ось деякі з них:

1. Порушення неформальних домовленостей - невиконання усних угод може призвести до розчарування серед співробітників і втрати довіри до керівництва.

2. Невиплата премій - відсутність фінансових стимулів може знизити мотивацію працівників і вплинути на їх продуктивність.

3. Нехтування звичками співробітників - ігнорування індивідуальних особливостей та звичок може призвести до зниження морального духу команди.

4. Невизнання досягнень співробітників - відсутність визнання може демотивувати працівників і знизити їх бажання досягати нових висот.

5. Слабкий рівень інформування - недостатня інформація про ситуацію на підприємстві може викликати паніку і невпевненість серед співробітників.

6. Несприятливий соціально-психологічний клімат - погана атмосфера в колективі може призвести до конфліктів і зниження продуктивності.

7. Шкідливі та важкі умови праці - небезпечні умови можуть негативно вплинути на здоров'я працівників та їхнє бажання залишатися в компанії.

8. Низька заробітна плата - недостатня компенсація може призвести до високої плинності кадрів.

9. Відсутність соціального захисту - невизначеність у питаннях соціального захисту може знизити лояльність працівників.

10. Авторитарне управління - жорстке управління може обмежити творчу свободу та ініціативу працівників.

11. Перевага адміністративних методів - використання тільки адміністративних методів може призвести до зниження ефективності управлінських процесів.

Вирішення цих проблем є необхідним для створення здорового та продуктивного робочого середовища. Інвестиції в управління персоналом можуть значно покращити результати компанії.

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

Внутрішня мотивація є найвищим стимулом, який спонукає людей виконувати свої завдання максимально ефективно. Особи з високим рівнем внутрішньої мотивації прагнуть повністю реалізувати свій потенціал, аби розвивати свій професійний рівень та вдосконалювати знання і навички. Проте зовнішня мотивація також відіграє роль у тому, щоб працівники відповідали стандартам професіоналізму.

Внутрішня мотивація поєднує особисту зацікавленість працівників у своїй роботі з усвідомленням важливості виконуваних завдань, свободою дій та можливістю застосовувати свої знання й досвід на практиці. На відміну від неї,

зовнішня мотивація базується на фінансовій винагороді, соціальних гарантіях, перспективах кар'єрного зростання, похвалі від керівництва тощо. Хоча зовнішня мотивація є ефективною, її дія зазвичай є короткочасною.

Таким чином, узагальнення основних положень теорії мотивації праці допомагає зрозуміти важливість мотиваційного чинника для працівників підприємства. Як один із ключових аспектів використання персоналу, мотивація спрямована на підвищення продуктивності праці кожного співробітника та загальної ефективності виробництва. Саме завдяки мотивації працівники здатні підвищувати свою кваліфікацію та ефективно співпрацювати з іншими учасниками виробничого процесу для досягнення спільних цілей. Через мотивацію окремих працівників досягається стабільність у всьому трудовому колективі підприємства.

Основні принципи формування системи мотивації праці на підприємстві

1. Комплексність . При формуванні системи мотивації необхідно враховувати сукупність організаційних, технологічних, матеріальних і соціальних факторів.

2. Системність. Усунення неузгодженостей між елементами або факторами системи мотивації.

3. Регламентованість. Встановлення та дотримання певних процедур у контексті мотивації персоналу за допомогою інструкцій та правил, що регламентують положення, а також контроль за їх виконанням. Мотиваційні системи повинні стимулювати розвиток і прояв творчого потенціалу працівників.

4. Об'єктивна творчість. Мотиваційна система повинна стимулювати прояв і розвиток творчих здібностей працівників.

5. Орієнтація на результат. Мотивація повинна бути нерозривно пов'язана з досягненням організаційних результатів.

6. Простота і зрозумілість. Кожен співробітник повинен розуміти структуру системи мотивації і знати показники ефективності, яких необхідно досягти, щоб отримувати винагороду.

7. Відкритість та об'єктивність. Працівники повинні бути поінформовані про систему мотивації.

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

Система управління персоналом (УП) є важливим елементом сучасних підприємств. Вона складається з чотирьох основних підсистем:

1. Інформаційна підсистема

- Функції: Збір, обробка та зберігання інформації про співробітників.
- Завдання: Моніторинг продуктивності, ведення обліку трудової діяльності, аналіз даних для прийняття управлінських рішень.

2. Соціально-психологічна підсистема

- Функції: Вивчення та управління соціально-психологічними аспектами колективу.
- Завдання: Формування корпоративної культури, управління конфліктами, мотивація та розвиток команди.

3. Фінансова підсистема

- Функції: Управління фінансовими ресурсами, пов'язаними з оплатою праці.
- Завдання: Визначення системи винагород, бюджетування витрат на персонал, аналіз ефективності витрат на кадри.

4. Правова підсистема

- Функції: Забезпечення дотримання законодавства в сфері праці.
- Завдання: Розробка і впровадження трудових договорів, регулювання трудових відносин, захист прав співробітників.

Основне завдання системи управління персоналом полягає в ефективному управлінні людськими ресурсами підприємства. Це включає:

- Оптимізацію процесів набору та навчання персоналу.
- Підвищення рівня залученості та задоволеності співробітників.

- Забезпечення відповідності бізнес-цілям підприємства і потребам працівників.

Таким чином, ефективно реалізована система управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та формує конкурентні переваги.

Суттєвим внеском у дослідження цього питання є схема діагностики стану зазначеної системи, яку запропонувала Ю. Єпіфанова і яка представлена на рисунку 1.1. [60].



Рис. 1.1. Схема діагностики системи мотивації працівників підприємства

Продуктивність праці є ключовим показником ефективного використання людських ресурсів. Її збільшення свідчить про успішність впроваджених програм стимулювання. Обсяги виконаної роботи можна оцінювати як у натуральному, так і у вартісному вимірі.

Показник випередження відображає співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати і повинен бути більше одиниці. У такому випадку матеріальне стимулювання в компаніях

можна вважати успішним рішенням для підвищення економічної та виробничої ефективності співробітників.

Якщо до знаменника включити темпи зростання витрат на персонал і скоригувати випереджувальний індикатор, то подібний розрахунок підтвердить ефективність кадрової політики, оскільки враховуватимуться всі витрати на персонал. При цьому темпи зростання продуктивності праці повинні перевищувати темпи зростання витрат на персонал за звітний період, що вказує на доцільність інвестування в розвиток працівників та на отримання економічного ефекту.

З розвитком менеджменту активізується концепція оцінювання соціальної ефективності, яка відображає соціальні результати управлінської діяльності. Проте в цій галузі все ще існує відсутність єдності, оскільки методи оцінки залежать від того, як ми тлумачимо показники соціальної ефективності в конкретних випадках. Загалом, соціальна ефективність управління визначається ступенем використання потенціалу трудового колективу та кожного працівника, їх творчих здібностей, успішністю вирішення соціальних завдань розвитку колективу та рівнем задоволеності працівників різними аспектами їхньої роботи. У таблиці 1.3 представлено розширену класифікацію найбільш актуальних на сьогодні показників соціальної ефективності.

Таблиця 1.3

Класифікація показників соціальної ефективності

Група показників соціальної ефективності	Показники соціальної ефективності
Задоволеність працівників різними аспектами праці	Задоволеність рівнем зарплати. Задоволеність системою соціальної захищеності. Задоволеність взаємовідносинами в команді. Задоволеність змістом та значимістю праці. Задоволеність системою винагороди та визнання заслуг. Задоволеність системою кар'єрного розвитку. Задоволеність системою професійного розвитку. Задоволеність конкретними кадровими заходами тощо.

Плинність кадрів	<p>Плинність кадрів загалом підприємству.</p> <p>Плинність кадрів у структурних підрозділах.</p> <p>Санітарно-гігієнічні умови праці.</p> <p>Температурний режим.</p> <p>Освітленість робочих місць.</p> <p>Рівень шуму.</p> <p>Запиленість приміщень.</p> <p>Забезпеченість працівників санітарно-гігієнічними приміщеннями тощо.</p>
Організаційно-трудові умови праці	<p>Рівень дисципліни праці.</p> <p>Рівень виконавської дисципліни.</p> <p>Рівень травматизму працівників.</p> <p>Рівень захворюваності працівників.</p> <p>Питома вага операцій, що нормуються.</p> <p>Рівень оснащеності робочих місць.</p> <p>Рівень комп'ютеризації адміністративно-управлінської праці.</p> <p>Напруженість та інтенсивність праці.</p> <p>раціональність режимів праці та відпочинку.</p> <p>Питома вага творчих операцій.</p> <p>Питома вага некваліфікованої праці.</p> <p>Забезпеченість працівників нормативною документацією.</p> <p>Співвідношення формальних та неформальних структур управління тощо</p>
Соціально-психологічні умови праці	<p>Участь працівників в управлінні (виробіток та прийняття управлінських рішень).</p> <p>Трудова та громадська активність працівників.</p> <p>Рівень залучення та лояльності персоналу тощо.</p> <p>Мікроклімат у колективі.</p>
Соціальна захищеність працівників	<p>Житлові умови працівників та їхніх сімей.</p> <p>Забезпеченість медичною допомогою.</p> <p>Забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих установ.</p> <p>Забезпеченість додатковими пенсійними гарантіями тощо.</p>
Професійно-кваліфікаційна структура персоналу	<p>Рівень загальної освіти працівників.</p> <p>Рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників.</p> <p>Рівень загальної культури працівників.</p> <p>Частка працівників, які підвищили свій кваліфікаційний рівень.</p> <p>Частка працівників із задовільними результатами атестації тощо.</p>

Показники соціальної ефективності формуються через аналіз економічних і статистичних звітів, проведення інтерв'ю з працівниками, анкетування, експертні оцінки, спостереження та інші методи. Варто зазначити, що деякі

індикатори можуть бути умовно визначеними, тоді як інші не піддаються кількісній оцінці. Тому важливо встановити узагальнюючий (інтегральний) показник соціальної ефективності управління, який розраховується шляхом підсумовування оцінок окремих індикаторів з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАРУ «МАМОНТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз існуючої системи управління персоналом

Бар «Мамонт» знаходиться в місті Тернопіль на площі Героїв Євромайдану, 3. Це підприємство громадського харчування, яке працює за повним циклом виробництва: тут здійснюється первинна обробка сировини, виготовлення напівфабрикатів, приготування страв та їх подальша реалізація. Організаційно-правова форма - ФОП (фізична особа-підприємець), яка реалізує свою трудову діяльність самостійно, на власний ризик, з метою отримання прибутку.

В барі «Мамонт» діє ліцензія на продаж алкогольних напоїв, що підтверджує відповідність підприємства усім вимогам для реалізації такої продукції, а також реєстрацію цього права в державному органі.

Обслуговування в «Мамонті» здійснюється офіціантами та барменами через барну стійку. Гостям пропонуються такі послуги:

- організація раціонального комплексного харчування;
- виробництво кулінарної продукції;
- споживання кулінарної продукції;
- реалізація кулінарної продукції;
- продаж ексклюзивних видів пива та авторських коктейлів;
- бронювання місць у залі;
- упаковка залишків страв після обслуговування;
- упаковка кулінарних виробів, придбаних на підприємстві;
- доступ до Інтернету та безкоштовний Wi-Fi;
- виклик таксі на замовлення;
- доставка замовленої продукції додому.

Загальна площа бару складає 170 м², з яких 2/3 займає робоча зона, а решта простору поділена на великий і малий зали. В літній період працює відкрита тераса. Основними відвідувачами бару «Мамонт» є мешканці міста та туристи.

Структура підприємства

1. Основний відділ.

Відділ приготування їжі (кухня). Цей відділ відповідає за приготування страв, які представлені в меню закладу.

Штат:

- Шеф-кухар
- Кухар
- Робочі кухні

2. Допоміжні відділи.

Відділ обслуговування відвідувачів

Основне призначення даного відділу полягає в обслуговуванні відвідувачів.

Штат:

- Офіціанти
- Бармени
- Музиканти

Керівник: Старший офіціант

Пральня. Відповідає за приведення в чистий стан аксесуарів для сервірування столу та робочих предметів співробітників.

Штат:

- Прибиральниця

Мийна кімната. Займається прибиранням, миттям та сушінням посуду, включаючи посуд з робочої зони.

Штат:

- Посудомийниця

Адміністративно-господарський відділ. Цей відділ займається адміністративними і господарськими питаннями.

Штат:

- Адміністратор
- Водій
- Гардеробник
- Комірник
- Вантажник

Керівник: Адміністратор

Відповідальність: Комірник за майно на складі.

3. Адміністративний відділ

Відділ закупівель

Штат:

- Начальник відділу
- Менеджер

Фінансово-економічний відділ. Відповідає за облік фінансово-господарської діяльності.

Штат:

- Головний бухгалтер
- Бухгалтер-економіст

Менеджер з персоналу - займається питаннями, пов'язаними з кадрами.

Ця структура забезпечує ефективну роботу підприємства, дозволяючи кожному відділу виконувати свої функції та досягати поставлених цілей.

На підприємстві існує три основні групи категорій працівників:

1. Керівники

- Відповідають за стратегічне планування та управління діяльністю підприємства.

- Приймають ключові рішення, які впливають на всі аспекти роботи компанії.

- Включають в себе вищий менеджмент, середній менеджмент, а також керівників відділів.

2. Спеціалісти

- Має специфічні знання та навички у своїй сфері.
- Відповідають за виконання конкретних завдань, пов'язаних з їхньою професією (наприклад, інженери, бухгалтери, маркетологи).
- Зазвичай працюють під керівництвом керівників та виконують стратегічні вказівки.

3. Допоміжний персонал

- Виконує адміністративні, обслуговуючі та допоміжні функції.
- Сюди входять секретарі, технічні працівники, прибиральники та інші фахівці, які забезпечують підтримку основної діяльності.
- Важливі для ефективності роботи підприємства, оскільки займаються рутинними завданнями.

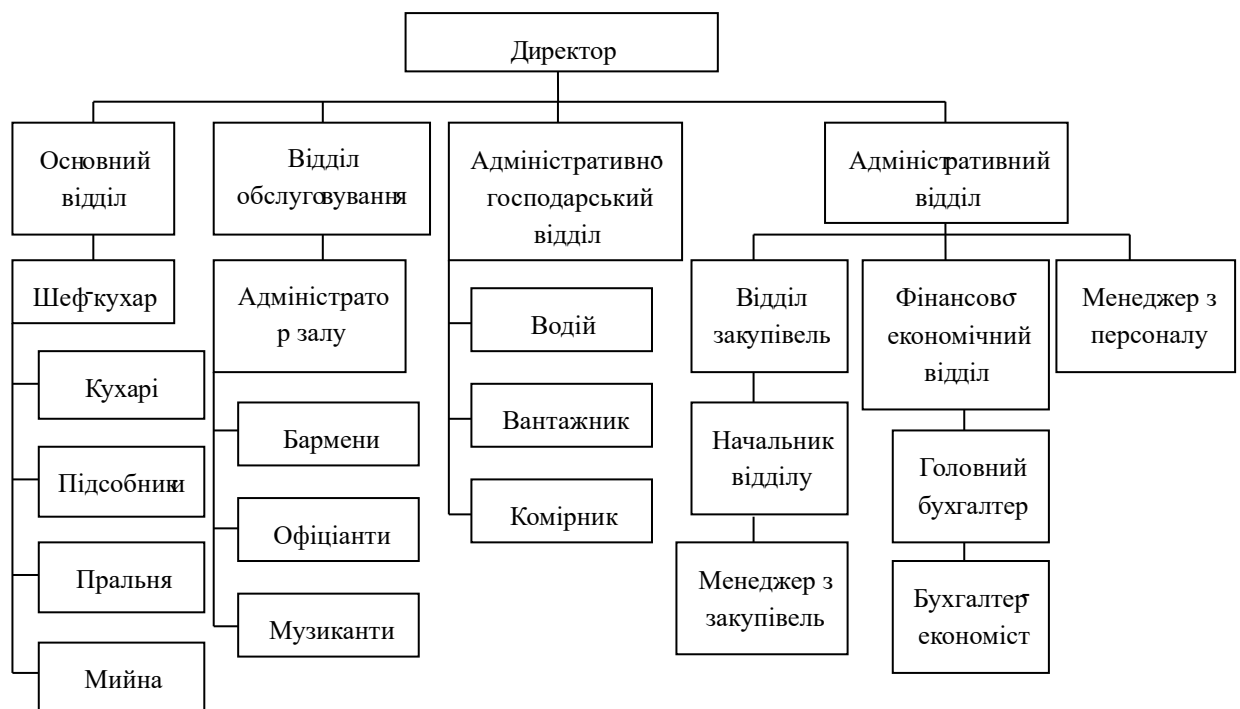


Рис. 2.1. Організаційна структура бару «Мамонт»

Отже, можна зазначити, що ієрархічна структура управління бару «Мамонт» має багаторівневий характер, де органи управління розташовані в межах певного підрозділу. Ця структура включає як вертикальні, так і горизонтальні рівні. Вона

містить лінійні управлінські зв'язки. Водночас, чіткої взаємодії між підрозділами підприємства не передбачено, що призводить до хаотичної взаємодії.

На основі аналізу структури підприємства, розглянемо чисельність працівників за наступними категоріями:

- Частка окремих категорій;
- Якісний склад працівників за освітою;
- Якісний склад працівників за професією;
- Якісний склад працівників за статтю;
- Якісний склад працівників за віком.

Станом на 1 січня 2025 року штатна чисельність бару «Мамонт» складає 45 осіб. Проведемо аналіз розподілу працівників за певними категоріями:

За категоріями:

- Керівники організації – більше 10%;
- Фахівці – приблизно 85%;
- Обслуговуючі працівники – близько 5%.

За освітою:

- Вища освіта – 48%;
- Середня професійна освіта – 25%;
- Початкове професійне навчання – 12%;
- Середня освіта – 15%.

Розподіл за віком:

- До 30 років: 40%
- 30-50 років: 45%
- Старші за 50 років: 15%

Для проведення аналізу забезпеченості бару «Мамонт» робочою силою, важливо розглянути планові та фактичні дані про чисельність працівників. Це допоможе визначити, чи достатньо працівників для виконання всіх завдань та забезпечення ефективного функціонування закладу.

Таблиця 2.1

Чисельність працівників бару «Мамонт»

Категорія працівників	2023 рік	2024 рік	Зміна, %	
			Звіт	до 2024 року
Середньооблікова чисельність в тому числі:	41	45	100	109,76%
робітники	3	3	100	100,00%
фахівці	34	38	100	111,76%
керівники	4	4	100	100,00%

З таблиці 2.1 видно, що у 2024 році середній обліковий склад працівників зріс на 9,76%. Відповідно до тієї ж таблиці, кількість фахівців у 2024 році збільшилася на 11,76%, тоді як число керівників та робітників залишилося незмінним. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка плинності кадрів бару «Мамонт» за роками

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт плинності, %	7,2	6,9	6,8	6,8	6,5

У таблиці 2.2 наведені дані про кадрову ситуацію у барі «Мамонт» за період з 2020 по 2024 рік. Одним із ключових показників, що свідчить про стабільність колективу, є коефіцієнт плинності кадрів.

Зменшення Коефіцієнта: Зниження коефіцієнта плинності з 7,2% до 6,5% свідчить про позитивні зміни в кадровій політиці бару. Це може бути наслідком покращення умов праці, підвищення заробітної плати, або впровадження нових стимулів для працівників.

Стабільність Кадрової Ситуації: Зменшений коефіцієнт плинності вказує на те, що працівники залишаються в компанії довше, що може позитивно вплинути на якість обслуговування та атмосферу в колективі.

У барі «Мамонт» реалізується ряд навчальних програм, які охоплюють як управлінські, так і специфічні аспекти готельно-ресторанного бізнесу. Основні цілі цих програм полягають у:

- спеціалізованій професійній підготовці;
- управлінській підготовці;
- розвитку необхідних навичок у роботі.

Нова програма навчання та підготовки стосується всіх рівнів співробітників. Керівництво бару «Мамонт» надає особливу увагу навчанню управлінського складу. Всі керівники середньої та вищої ланки зобов'язані проходити оцінку своїх управлінських компетенцій.

Для полегшення адаптації нових працівників створено комплекс заходів, який:

- спрощує процес вступу на посаду;
- допомагає інтегруватися в нову корпоративну культуру.

Існує також «Книжка новачка» — інтерактивне медіа-видання, що містить важливу інформацію для працівників у сфері громадського харчування. При необхідності проводяться спеціалізовані тренінги для нових співробітників.

Крім цього, на період випробувального терміну новачки закріплюються за особистими наставниками серед колег з великим досвідом роботи в барі, що особливо стосується навчання офіціантів.

Стратегія управління кадрами в барі «Мамонт» спрямована на досягнення економічних цілей підприємства в гармонії з інтересами та потребами співробітників. Це включає:

- Задовільні умови праці: створення комфортного та безпечного середовища для роботи.
- Можливості реалізації та розвитку здібностей: підтримка особистісного та професійного зростання співробітників.

Бар «Мамонт» використовує різноманітні інструменти оцінки персоналу, зокрема:

- Ділові ігри. Це метод, який дозволяє оцінити комунікаційні та командні навички співробітників у реальних робочих ситуаціях.
- Конференції. Проведення тематичних заходів, на яких співробітники можуть обмінюватися досвідом та знаннями.
- Оцінювальні центри. Комплексний підхід до оцінки, який включає в себе різні методи, такі як тестування, інтерв'ю та практичні завдання.
- Гайд-інтерв'ю. Структуровані бесіди, що дозволяють детально оцінити навички та мотивацію працівників.

Завдяки цій стратегії, бар «Мамонт» забезпечує ефективне управління кадрами, що сприяє досягненню високих результатів як для підприємства, так і для його працівників.

Діяльність керівників оцінюється в рамках системи «Пріоритетних проєктів», яка включає:

- формулювання завдань, поставлених перед керівником;
- оцінювання цих завдань;
- процес реалізації завдань;
- моніторинг прогресу в їх виконанні.

Основний принцип функціонування цієї системи полягає в каскадності. Це означає, що цілі, узгоджені зі стратегією підприємства, спочатку визначаються керівництвом, а потім передаються на нижчі рівні та деталізуються в спеціальних міні-підпроєктах.

Для пересічних працівників діє система оцінки особистої ефективності «5+»

Для пересічних працівників, система оцінки «5+» базується на шести ключових критеріях:

1. Удосконалення професійних знань. Постійне навчання та підвищення кваліфікації.
2. Особиста результативність. Досягнення поставлених цілей та виконання завдань.
3. Оптимізація робочого процесу. Впровадження ефективних методів роботи та зменшення витрат часу.

4. Інновації робочого процесу. Запропонування нових ідей, які підвищують продуктивність.

5. Клієнто-орієнтованість. Зосередженість на потребах клієнтів та забезпечення високого рівня обслуговування.

6. Командна робота. Співпраця з колегами для досягнення спільних цілей.

Оцінка особистої ефективності використовується під час перерозподілу преміального фонду підрозділу. Розмір фонду залежить від виконання групових показників, що стимулює працівників до досягнення командних цілей.

Для окремих категорій персоналу, зокрема для офіціантів, розроблено спеціальні системи мотивації, які враховують специфіку їх роботи та сприяють підвищенню якості обслуговування, що в свою чергу впливає на загальний успіх закладу.

Ця система дозволяє не лише оцінити внесок кожного працівника, але і мотивувати їх до подальшого розвитку та вдосконалення.

Підприємство пропонує своїм співробітникам різноманітні гарантії та компенсації в рамках соціального пакету, що є важливим доповненням до оплати праці та преміювання. Ось основні його складові:

- Матеріальна допомога. Надається у зв'язку зі складними життєвими обставинами, що може включати медичні витрати, витрати на навчання дітей або інші непередбачені ситуації.

- Доплати до пенсій. Співробітники, які є непрацюючими пенсіонерами, можуть отримувати додаткові виплати, що забезпечує фінансову підтримку у поважному віці.

- Спеціальна програма ДМС. Медичне страхування, яке охоплює широкий спектр медичних послуг, що надаються співробітникам, забезпечує доступ до кваліфікованої медичної допомоги.

- Програма страхування від нещасних випадків та тяжких хвороб. Це страхування забезпечує фінансовий захист у разі нещасних випадків або серйозних захворювань, що може суттєво знизити фінансовий тягар на співробітника та його родину.

- Пільгове внутрішньо-фірмове обслуговування. Співробітники мають можливість брати участь у великих заходах, що організовуються підприємством, за пільговими умовами, включаючи корпоративні свята, тренінги та інші події.

Цей соціальний пакет сприяє підвищенню рівня добробуту співробітників і покращує їхню мотивацію та лояльність до підприємства.

Бар «Мамонт» активно впроваджує систему заохочення, що дозволяє визнати досягнення своїх співробітників. Це створює позитивну атмосферу в колективі та покращує загальну продуктивність.

Основні аспекти системи заохочення:

- Публічне визнання заслуг. Керівництво приділяє увагу тому, щоб кожен співробітник відчував свою цінність.
- Заохочення за досягнення. Співробітники отримують нагороди за високі показники у своїй діяльності.

Бар також організовує різноманітні корпоративні свята, які виконують кілька важливих соціальних функцій:

1. Підтримка традицій: Свята допомагають зберігати та передавати традиції компанії.
2. Зміцнення корпоративного духу: Спільні заходи сприяють формуванню єдиного колективу.
3. Створення атмосфери взаєморозуміння: Це дозволяє працівникам краще розуміти один одного.
4. Зміцнення неформальних зв'язків: Неформальне спілкування під час свят сприяє розвитку дружніх стосунків.
5. Формування лояльності працівників: Співробітники почуваються частиною великої родини.
6. Відчуття причетності до спільної мети: Це мотивує працівників працювати ще краще.

Завдяки таким заходам бар «Мамонт» не лише покращує моральний клімат у колективі, але й підвищує загальну ефективність роботи.

2.2. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства

У барі «Мамонт» здійснюється оцінка умов праці співробітників. Ця оцінка проводиться в рамках виробничого контролю та атестації робочих місць, ґрунтуючись на інструментальних вимірюваннях ряду параметрів, таких як: освітленість, мікроклімат, неіонізуючі електромагнітні випромінювання, важкість та напруженість трудового процесу тощо.

У разі виявлення відхилень від нормативних значень впроваджуються заходи для поліпшення та оздоровлення умов праці. В закладі не було зареєстровано випадків професійних захворювань.

Для оцінки якості трудового життя співробітників бару «Мамонт» була використана методика, запропонована О. Ястремською. Ця методика дозволяє визначити:

- основні мотиви (чи потреби) працівників;
- ступінь виразності потреби кожного працівника в досягненні успіху.

Співробітникам було запропоновано пройти опитування через анкетування, що було розроблене для виявлення та оцінки рівня задоволеності факторами, які впливають на якість трудового життя.

В опитуванні взяли участь 37 осіб (86,3% від загальної чисельності персоналу бару), з яких:

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

На початку співробітники пройшли тест на потреби (Додаток А), який допоміг виявити, які потреби визначають поведінку персоналу та які мотиви є провідними.

Загальні результати проведеного тестування представлені в таблиці 2.3 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.3

Загальні результати з тесту виявлення провідних потреб персоналу

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

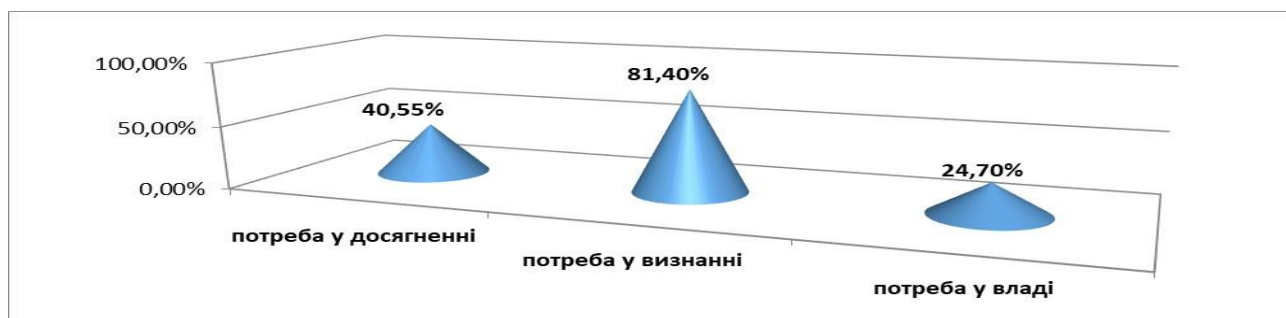


Рис. 2.2. Ступінь впливу потреб на співробітників бару «Мамонт»

На основі проведеного тестування були сформульовані такі висновки:

- Менше половини співробітників бару відчуває потребу в досягненнях. Більшість з них не прагне до розвитку, кар'єрного зростання або лідерства. Більш ніж половина працівників задоволена своєю поточною посадою або не вірить у можливості свого професійного розвитку.
- Практично весь персонал закладу відчуває потребу в визнанні. Тому, згідно з отриманими результатами тесту, керівництву бару «Мамонт» слід звернути увагу на нематеріальну мотивацію своїх працівників.
- Потреба у владі виявляється лише у близько 20-25% співробітників, що є досить істотним показником.

Другий етап дослідження присвячено детальному вивченню потреби в досягненнях як розриву між поточним та бажаним станом, для чого була використана методика О. Ястремської (Додаток Б). Загальні результати дослідження представлені на рисунку 2.3.

У дослідженні ступінь потреби в досягненнях поділено на три рівні:

- Високий (17-23 бали за підсумками тесту);
- Середній (9-16 балів за підсумками тесту);
- Низький (1-8 балів за підсумками тесту).

На основі проведеного тестування були сформульовані такі висновки:

- Високий рівень потреби в досягненнях спостерігається у 5 співробітників бару (13,4% від загальної кількості опитаних);
- Середній рівень потреби в досягненнях має 14 співробітників закладу (37,8% від загальної кількості опитаних), які прагнуть досягнень, відповідальності та лідерства;
- Низький рівень потреби в досягненнях виявлений у 18 співробітників (48,8% від загальної кількості опитаних), що свідчить про те, що практично половина співробітників не має потреби в досягненнях.

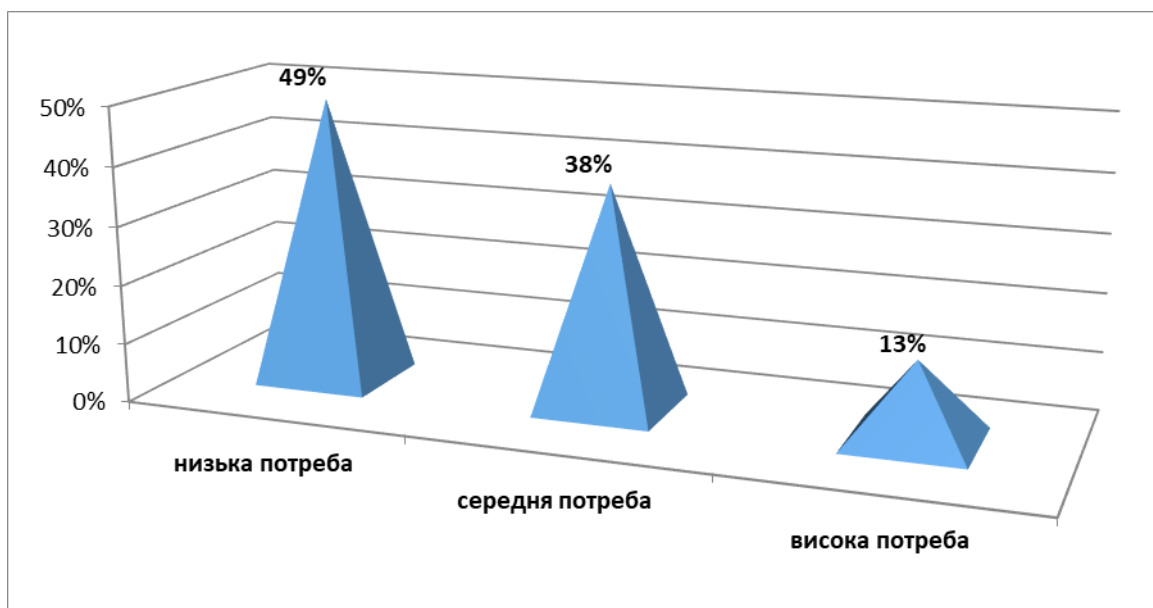


Рис. 2.3. Ступінь потреби у досягненнях співробітників бару «Мамонт»

Для оцінки думок працівників бару «Мамонт» стосовно якості їх трудового життя в організації було здійснено анкетування (Додаток В). Основні результати цього опитування наведені на малюнку 2.4.

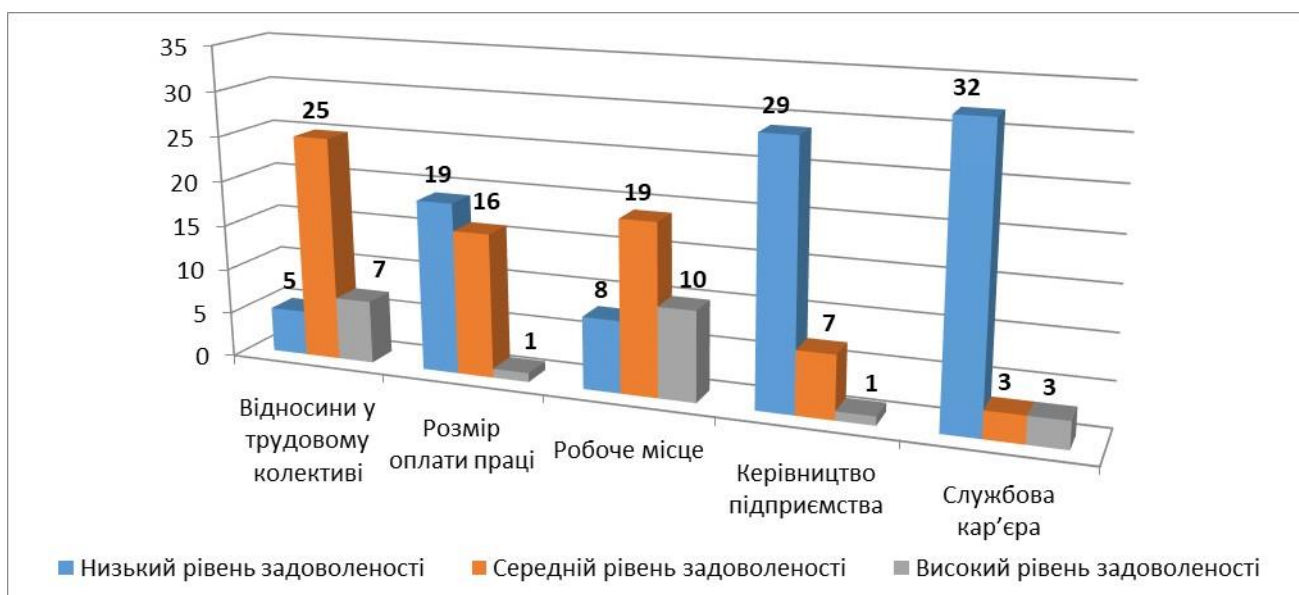


Рис. 2.4. Оцінка результатів анкетування співробітників бару «Мамонт» щодо якості трудового життя в організації

Отримані дані дозволяють зробити такі висновки:

- Задоволеність відносинами в колективі: Більшість респондентів (25 осіб, або 67% опитаних) виявили середній рівень задоволеності відносинами в команді. П'ятеро співробітників зазначили високу задоволеність, тоді як решта відчувають низьку задоволеність. Це свідчить про те, що загалом працівники закладу здебільшого задоволені атмосферою в колективі. Керівництву бару «Мамонт» варто продовжувати підтримувати та покращувати ці взаємини.
- Задоволеність рівнем заробітної плати: Більше половини респондентів (52,5%) висловили незадоволеність своїм доходом. Це вказує на необхідність керівництва бару «Мамонт» звернути увагу на систему оплати праці, оскільки результати анкетування демонструють її значну неефективність.
- Задоволеність робочим місцем: Більшість співробітників задоволені своїми умовами праці.
- Задоволеність керівництвом: 29 осіб (79,3% опитаних) відзначили низький рівень задоволеності керівництвом закладу, що свідчить про проблеми у взаєминах між адміністрацією та персоналом. Керівництву бару «Мамонт» слід переосмислити свої стосунки з працівниками або розглянути можливість зміни кадрів на адміністративних посадах.
- Задоволеність кар'єрним зростанням: Переважна більшість співробітників (32 особи, або 87,5% опитаних) незадоволені своїм кар'єрним розвитком. Багато з них не вірять у можливість просування по кар'єрних сходах.

На основі проведеного аналізу було виявлено кілька ключових недоліків у системі мотивації та стимулювання персоналу в барі «Мамонт»:

1. Невдоволення умовами роботи. Більшість працівників висловлюють незадоволеність існуючими умовами праці.
2. Відсутність зворотного зв'язку. Працівники не отримують належного зворотного зв'язку з боку керівництва, що негативно впливає на їх мотивацію.
3. Недостатнє визнання. Поваги та визнання з боку керівництва недостатньо, або воно взагалі відсутнє.

4. Обмежені перспективи кар'єрного зростання. У барі «Мамонт» не існує значних можливостей для кар'єрного зростання, що може знижувати мотивацію працівників.

Проблеми в сфері мотивації та стимулювання

- Невідповідність заробітної плати
- Заробітна плата не відповідає очікуванням працівників, що може впливати на їхню продуктивність.

- Недостатня увага до нематеріального стимулювання
- Керівництво не приділяє достатньої уваги заходам нематеріального стимулювання, таким як визнання досягнень, організація корпоративних заходів тощо.

- Психологічний клімат
- Сприятливий психологічний клімат у колективі підтримується неналежним чином, що може призводити до конфліктів і зниження командного духу.

Виявлені проблеми в системі мотивації та стимулювання персоналу у барі «Мамонт» потребують термінового вирішення. Рекомендується:

- Провести опитування серед співробітників для виявлення їхніх потреб та очікувань.

- Розробити програму нематеріального стимулювання, що включатиме визнання досягнень працівників.

- Запровадити регулярний зворотний зв'язок між керівництвом та персоналом.

- Розглянути можливості для кар'єрного зростання у рамках компанії.

Ці кроки можуть суттєво покращити мотивацію працівників та загальний клімат у колективі.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАРУ «МАМОНТ»

3.1. Напрями розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Мамонт»

Важливою умовою успішного застосування соціально-психологічних методів стимулювання працівників є відкритість і довіра між керівництвом і підлеглими. З цього випливають такі необхідні умови для трудової діяльності співробітників:

- Забезпечити постійне та достовірне інформування про виробничо-економічну ситуацію в організації;
- Інформувати про перспективи розвитку та заплановані дії для досягнення успіху в їх реалізації;
- Сприяти створенню позитивного психологічного клімату в колективі через розвиток системи управління конфліктами.
- Зменшити взаємодію між сторонами, що конфліктують;
- Розпочати впровадження координаційних механізмів у діяльності колективу;
- Визначити загальні організаційні цілі для об'єднання команди;
- Запровадити системи винагород та мотивації для сприяння безконфліктній поведінці.

Існує три ключові області для вдосконалення мотивації співробітників:

- створення позитивного психологічного клімату в колективі;
- розвиток системи управління конфліктами;
- формування та вдосконалення організаційної культури.

Психологічний клімат вважається комфортним за таких умов:

- усі займаються цікавою діяльністю;
- кожен знає свою роль в організації;
- кожен відчуває задоволення від своєї роботи;

- компетенції працівників не перекриваються;
- відсутні гострі суперечності;
- панує атмосфера взаємодопомоги.

Керівництво при створенні системи управління конфліктами повинно акцентувати увагу на запобіганні деструктивним конфліктам, оскільки вони можуть призвести до таких негативних наслідків:

- зниження особистого задоволення працівників;
- зменшення групового співробітництва;
- зниження ефективності роботи організації.

Якщо деструктивний конфлікт все ж виник, слід виконати такі кроки:

- визначити причину конфлікту;
- усунути причину конфлікту;
- пом'якшити наслідки деструктивного конфлікту;
- вирішувати питання шляхом досягнення компромісу.

Для ефективного вирішення конфліктів та зміцнення команди на підприємстві можна застосовувати наступні методи:

1. Обмеження взаємодії конфліктуючих сторін

Розмежування повноважень: Визначення чітких обов'язків та відповідальностей між сторонами для запобігання конфліктів. Це дозволяє уникнути накладення функцій та зменшує можливість виникнення суперечок.

2. Об'єднуючі методи

Встановлення спільних цілей: Спільні цілі сприяють згуртуванню команди, оскільки всі учасники працюють на досягнення спільного результату, що знижує ймовірність конфліктів між ними.

3. Стимулюючі методи самостійного виходу з конфлікту

Створення системи винагород: Впровадження системи заохочень за безконфліктну поведінку та конструктивне вирішення проблем. Це може мотивувати співробітників до більш ефективної комунікації та співпраці.

Методи для згуртування колективу

1. Організація спільних ігор: Проведення командних ігор та заходів, які сприяють зміцненню зв'язків між співробітниками і покращують командний дух.

2. Двостороння комунікація: Забезпечення відкритого каналу для обміну думками між керівництвом та співробітниками. Важливо, щоб персонал відчував, що їхня думка має значення та враховується в прийнятті рішень.

3. Корпоративні заходи: Організація різноманітних корпоративних свят, тренінгів та семінарів, які не тільки сприяють розвитку навичок, але й зміцнюють командний дух.

Ці методи, при їх правильному застосуванні, можуть суттєво знизити рівень конфліктності в колективі та підвищити його ефективність.

Напрямки покращення мотивації

1. Постановка цілей. Чітко визначені цілі допомагають співробітникам розуміти, чого від них очікують, і сприяють підвищенню їхньої відповідальності.

2. Використання гнучкого графіка. Гнучкий графік роботи дозволяє співробітникам краще організувати свій час, що сприяє зменшенню стресу та підвищенню задоволеності роботою.

3. Поліпшення умов праці. Комфортні умови праці, такі як зручні робочі місця та належне обладнання, створюють позитивну атмосферу та сприяють продуктивності.

Удосконалення організації праці в барі «Мамонт» через правильну постановку цілей, гнучкий графік та покращення умов праці не лише підвищить мотивацію співробітників, але й позитивно вплине на загальну продуктивність підприємства.

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

Виходячи з наведеного, можна зробити кілька висновків. У барі «Мамонт» варто реалізувати такі заходи для стимулювання трудової активності:

- Додаткове навчання та курси підвищення кваліфікації для кухарів та офіціантів.

- Самоосвіта, яка може бути як добровільною, так і обов'язковою.
- Атестація, що проводиться комісією або керівництвом у формі конкурсів (наприклад, «кращий кухар», «кращий офіціант» тощо), з присвоєнням відповідних категорій за результатами атестації та можливістю підвищення кваліфікації.
- Призначення працівників на відповідні посади з урахуванням їх професійних та особистісних якостей.
- Підвищення заробітної плати згідно з займаною посадою.
- Надання соціальних гарантій для працівників.

Система матеріального стимулювання в ресторанному закладі «Мамонт» може включати наступні елементи:

- Премії (бонуси);
- Виплати працівникам з нагоди ювілейних дат;
- Накопичення на пенсію;
- Страхування від нещасних випадків;
- Винагороди за результати роботи протягом року;
- Оплата навчання працівника або його дітей;
- Компенсація витрат на харчування та проїзд працівників;
- Оплачені святкові дні;
- Організація та оснащення робочих місць;
- Оплата відпочинку працівника тощо.

У сфері нематеріального стимулювання слід враховувати такі аспекти:

- Підвищення статусу працівника у його власному сприйнятті та в колективі;
- Виконання змістовних, творчих та складних завдань, які потребують повної віддачі;
- Залучення підлеглих до управлінських процесів підприємства, делегування прав і повноважень;
- Стимулювання кар'єрного зростання підлеглих.

Одним із напрямків підвищення мотивації трудової діяльності є облаштування комфортної відпочинкової кімнати. Важливо звертати увагу на

дизайн та оформлення цього простору. Проведення святкових заходів є регулярними подіями, які відіграють важливу роль у житті будь-якої організації. Корпоративні свята та святкування сприяють формуванню відданості співробітників до компанії та надають багато позитивних вражень.

З огляду на те, що бар «Мамонт» активно розвивається, актуальність зазначених заходів лише зростатиме. Це вимагає комплексного підходу до організації мотивації праці. Після аналізу чинної системи стимулювання в закладі, можна зробити висновок, що для підвищення якості роботи персоналу необхідно удосконалити систему нематеріального стимулювання.

3.2. Розробка механізмів стимулювання персоналу

Використовуючи теорію та практику стимулювання співробітників, описану в першому розділі, можна здійснити аналіз чинників, що впливають на діяльність персоналу, та розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації працівників бару «Мамонт».

Для досягнення максимальних результатів у трудовій діяльності, керівництву закладу необхідно впровадити більш ефективну систему стимулювання персоналу.

З метою підвищення зацікавленості працівників у своїй роботі рекомендується щорічно організовувати огляд-конкурс професійної майстерності серед співробітників, як зазначено в додатку Г.

Кошторис витрат на запропоновані заходи подано в табл. 3.1.

При аналізі засобів нематеріального стимулювання, які використовуються в барі «Мамонт», раніше було відзначено, що основними з них є добровільне медичне страхування, часткова оплата путівок у санаторії та дитячі табори.

Таблиця 3.1

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

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

Для вдосконалення соціальних практик нематеріального стимулювання праці в барі «Мамонт» можна також запропонувати такі ініціативи:

- подарунки на день народження;
- похвала та підтримка з боку керівництва;
- похвала та підтримка з боку колег;
- визнання престижності праці;
- подарунки з нагоди свят та ювілеїв.

Приклад розрахунку витрат на соціальні ініціативи для підвищення стимулювання праці в барі «Мамонт» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

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

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

Впровадження запропонованих нами заходів, інтегрованих із сучасними методами управління, може суттєво підвищити зацікавленість працівників у результатах їхньої праці, а також підвищити ефективність всієї системи управління підприємством.

Підсумовуючи, варто зазначити, що загалом стимулювання співробітників у закладі є досить різноманітним, проте існують аспекти, які потребують більш детального розгляду. Якщо адаптувати чинні принципи стимулювання та доповнити їх новими, вдосконаленими підходами, то ключові показники ефективності роботи підприємства можуть значно зрости. Це, в свою чергу, принесе прибуток керівництву, підвищить заробітні плати співробітників та стимулюватиме їх до якісної роботи.

Розроблені заходи спрямовані передусім на такі аспекти:

- Підтримка «здорового» корпоративного клімату в колективі
- Зменшення плинності персоналу
- Формування згуртованості
- Виховання лояльності серед працівників
- Налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими

Запропоновані заходи сприятимуть поліпшенню мікроклімату в організації, зменшенню конфліктності, налагодженню зворотного зв'язку з керівництвом, що, в свою чергу, позитивно вплине на показники трудової діяльності бару «Мамонт».

Ефект управлінських заходів може проявитися в таких аспектах:

- Зростання продажу послуг бару завдяки підвищенню продуктивності, ефективності праці та якості роботи;
- Задоволеність працею (мотиваційний ефект), якщо управління персоналом враховує соціальні аспекти трудових відносин;
- Підвищення продуктивності праці;
- Зменшення втрат від плинності кадрів завдяки стабілізації колективу;
- Економія коштів завдяки скороченню термінів навчання через підбір кваліфікованих працівників;
- Підвищення професійної кваліфікації співробітників;
- Збільшення обсягу виробленої продукції або доходу від продукції вищої якості.

Ефективність запроваджених заходів вплине на досягнення наступних результатів:

- Відсутність звільнень молодих спеціалістів під час випробувального терміну.
- Інтеграція молодих спеціалістів у корпоративну культуру та зміцнення командного духу.
- Адаптація молодих спеціалістів до трудових процесів.
- Систематичне виконання поставлених завдань.
- Підвищення кваліфікації працівників.
- Поліпшення рівня дисципліни.
- Задоволеність умовами праці, соціальними гарантіями та колективом.
- Зростання мотивації молодих фахівців до досягнень у професійній діяльності.

Соціальна ефективність запропонованих ініціатив призведе до таких позитивних змін:

- Створення сприятливих умов праці для персоналу.
- Забезпечення гідною заробітною платою.

- Надання необхідних соціальних послуг.
- Можливість прийняття рішень.
- Можливість визначення методів виконання завдань, графіків та інтенсивності роботи тощо.
- Формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Позитивні соціальні наслідки удосконалення мотивації та стимулювання співробітників

Впровадження ефективних методів мотивації та стимулювання співробітників може мати значний вплив не лише на саму організацію, але й на соціальне середовище навколо неї. Ось кілька ключових позитивних наслідків:

1. Формування сприятливого іміджу організації

- Позитивна репутація: Організації, які активно піклуються про своїх співробітників, мають кращу репутацію в громаді.
- Залучення талантів: Сприятливий імідж сприяє залученню висококваліфікованих фахівців.

2. Створення нових робочих місць

- Розширення бізнесу: Зростання компанії може призвести до створення нових вакансій, що позитивно позначається на зайнятості в регіоні.
- Підтримка місцевої економіки: Більше робочих місць означає більше можливостей для людей у регіоні, що сприяє розвитку місцевих спільнот.

3. Забезпечення стабільної зайнятості у регіоні

- Економічна стабільність: Організації, які інвестують у своїх співробітників, сприяють створенню стабільного робочого середовища, що зменшує рівень безробіття.
- Соціальна відповідальність: Компанії, які дбають про добробут своїх працівників, позитивно впливають на соціальну структуру регіону.

Всі ці фактори підкреслюють важливість системного підходу до мотивації та стимулювання, який може приносити користь не лише самим працівникам, але й суспільству в цілому.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження формування системи мотивації праці працівників підприємств виявили, що питання вдосконалення організації праці в українських ресторанах для підвищення продуктивності є актуальним і потребує належного вирішення, враховуючи специфіку вітчизняного ринку праці та впровадження кращих світових практик у сфері мотивації та стимулювання персоналу.

Було проаналізовано систему мотивації праці в організації та принципи її формування. Мотивація є основним двигуном, що спонукає до активності працівників і значно збільшує шанси на досягнення цілей. Мотивування співробітників є ключем до успіху підприємства. Система мотивації охоплює сукупність заходів, спрямованих на стимулювання працівників до високоефективної праці. Основні елементи цієї системи включають потреби, вигоди, стимули та спонукальні мотиви, які взаємодіють, направляючи поведінку працівників на досягнення особистих цілей та завдань компанії. Щоб системи мотивації були ефективними та відповідали сучасним вимогам, їх слід регулярно аналізувати та оцінювати. Ефективність мотиваційної системи досягається за рахунок комплексного підходу до її розробки, що передбачає глибоке вивчення продуктивності праці персоналу, його складу та структури, плинності кадрів і мотиваційної поведінки.

Розглянуто методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства. Узагальнюючи підходи, сформовані сучасною теорією та практикою, пропонуємо розділити показники оцінювання системи мотивації персоналу на кілька груп: показники соціально-психологічного клімату, показники соціально-економічної та інноваційної діяльності, показники освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу, показники руху кадрів, показники організації умов праці та економічні показники праці.

Проведено аналіз існуючої системи управління персоналом у барі «Мамонт». Варто відзначити, що в закладі є певні проблеми в області мотивації та

стимулювання працівників: заробітна плата не повністю відповідає очікуванням співробітників; керівництво недостатньо уваги приділяє нематеріальним формам стимулювання; підтримка позитивного психологічного клімату в колективі здійснюється на незадовільному рівні. Керівництво бару «Мамонт» звертає увагу на публічне визнання заслуг своїх співробітників. У закладі функціонує система заохочення працівників та трудових колективів за досягнення високих показників у виробничій діяльності. Крім того, бар «Мамонт» обіцяє своїм працівникам такі перспективи: навчання за сучасними та інноваційними технологіями; можливості для кар'єрного зростання; професійний розвиток; відповідальний колектив; стабільну заробітну плату; індивідуальні премії за результати роботи; підвищення рівня професіоналізму; зростання оплати праці.

Оцінено рівень мотиваційного потенціалу працівників підприємства. У барі «Мамонт» проводиться оцінка умов праці співробітників. Для цього використано методику О. Ястремської, яка дозволяє визначити провідні мотиви та потреби працівників, а також ступінь вираженості їх потреби у досягненні успіху. Співробітникам закладу було запропоноване анкетування. В опитуванні взяли участь 37 осіб (86,3% від загальної чисельності персоналу бару). На основі проведеного тестування було зроблено такі висновки: менше половини працівників відчують потребу у досягненнях; більшість співробітників не прагне до розвитку та кар'єрного зростання; більше половини працівників задоволені своєю поточною посадою або не вірять у перспективи свого розвитку; майже всі співробітники відчують потребу у визнанні, тоді як потреба влади виявляється лише у 20-25% працівників, що є суттєвим показником. Другий етап дослідження – детальне вивчення потреби досягнення. За результатами тестування, висока потреба до досягнень виявлена у 5 співробітників (13,4% від загальної кількості опитаних); середня потреба у досягненнях виявлена у 14 працівників (37,8% опитаних), які прагнуть до відповідальності та лідерства; низька потреба у досягненнях виявлена у 18 співробітників (48,8% опитаних), що свідчить про відсутність прагнення до

досягнень у практично половини персоналу. Оцінка результатів анкетування показала, що більшість працівників (25 осіб або 67% опитаних) є задоволеними відносинами в колективі на середньому рівні; 5 співробітників задоволені цим вищою мірою, а решта мають низьку задоволеність; понад половина працівників (52,5% опитаних) незадоволені рівнем своєї заробітної плати; більшість співробітників задоволені своїми робочими місцями; 29 осіб (79,3% від опитаних) висловили низьке задоволення керівництвом закладу; 32 особи (87,5% опитаних) незадоволені своєю службовою кар'єрою.

Було запропоновано ідеї для покращення елементів системи стимулювання та мотивації персоналу. Система мотивації потребує вдосконалення, враховуючи інноваційні підходи у сфері кадрового менеджменту. Всі види нематеріального стимулювання та мотивації функціонують окремо та без узгодженості. Відсутня єдина система нематеріального стимулювання. Тому основою проєкту заходів щодо підвищення мотивації працівників є розробка єдиної системи нематеріального стимулювання. Основні елементи створення цієї системи включають: управлінську підготовку керівництва підприємства; перепідготовку управлінського персоналу; розробку програми соціальної політики підприємства; організацію різноманітних заходів.

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

Створення комфортної відпочинкової кімнати є ще одним напрямком мотивації праці. Важливо врахувати дизайн та оформлення приміщення. Проведення святкових заходів є регулярними подіями. Свята – це важлива

складова діяльності будь-якої організації. Корпоративні заходи та святкування сприяють підвищенню лояльності працівників до компанії та дарують багато позитивних емоцій.

Розроблено заходи стимулювання персоналу на основі соціоніки та оцінка їхньої ефективності. Для досягнення максимальних результатів у трудовій діяльності керівництву бару «Мамонт» слід впровадити більш досконалу систему мотивації працівників. Щоб підвищити зацікавленість співробітників у роботі, рекомендується щорічно проводити конкурс професійної майстерності серед колективу.

Як соціальні заходи для поліпшення нематеріальної мотивації праці в барі «Мамонт» можна запропонувати: подарунки на день народження, підтримку та похвалу від керівництва і колективу, престижність праці, а також подарунки до свят і ювілеїв. Запропоновані заходи спрямовані на підтримку «здорового» корпоративного клімату, зменшення плинності кадрів, формування згуртованості та лояльності колективу, а також на налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими. Впровадження цих ініціатив вимагатиме нормативно-правового та документального супроводу.

Виходячи з наведеного вище, можна зробити такі висновки. У ситуації нестабільної економіки підприємствам необхідно навчитися бути гнучкими, швидко реагувати на зміни, турбуватися про збереження цінних кадрів, підвищення чи підтримку поточного рівня продуктивності праці, а також зменшення тривожності серед співробітників. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану має бути орієнтоване на поліпшення співпраці в колективі, розвиток лідерських якостей та комунікацій, а також надання психологічної підтримки працівникам. Керівництво повинно постійно працювати над підвищенням і розширенням компетенцій своїх співробітників, що дозволить підвищити ефективність виробничої діяльності та закласти фундамент для подальшого розвитку й успіху бару «Мамонт».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). С. 139-147. DOI: [https://doi.org/10.32515/26631636.2022.8\(41\).139-147](https://doi.org/10.32515/26631636.2022.8(41).139-147).

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

9. Островська Г., Малюта Л., Кузь Т. Трансформування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства: компетентнісний підхід. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 178–191.

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

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

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

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

14. Малюта Л.Я, Островська Г.Й., Тетяна Кузь Т.І. Трансформування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу промислового підприємства: компетентнісний підхід. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип 2(21). С. 178-191. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>
15. Малюта Л., Островська Г.Й. Кузь Т. Особливості національнокультурних традицій гостинності. Матеріали I Всеукр. наук. -прак. конф. (3 травня 2020 р.). Збірник тез доповідей. Тернопіль, 2020. С. 43-45.
16. Кузь Т., Малюта Л., Островська Г., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 85-91.
17. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (64). С. 174-184. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32489>
18. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття / пер. с англ.: КМ «Букс», 2020. 240 с.
19. Жибак М.М. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 10-14.
20. Робінс С.П. Основи менеджменту / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А. Олійник. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
21. Виноградова О.В.. Пілігрим К.І. Мотиваційна складова розвитку туристичної галузі в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 55-60.
22. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.

23. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
24. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2017. Вип. 2. С. 201-211.
25. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3, 166-172. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf
26. Гаврилова О.В., Осійчук В.В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
27. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-21052020.4.100](https://doi.org/10.32702/2307-21052020.4.100). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836>.
28. Подольська О.В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62-67.
29. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 23. С. 99-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2018.23.099>.
30. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>.
31. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11>

32. Нуркевич К.В. Особливості мотивації персоналу туристичного підприємства: довідник. Полтава, 2021. С. 200-201.
33. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
34. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
35. Островська Г.Й. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2023. Вип. 9(42). С. 83-90. DOI: [https://doi.org/10.32515/26631636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/26631636.2023.9(42)).
36. Островська Г.Й., Гузар У.Є. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2023. Вип. 9(42). С. 83-90. DOI: [https://doi.org/10.32515/26631636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/26631636.2023.9(42)).
37. Рибалко О., Етибарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського*. Економічні науки. № 1 (12), 2019. С.44-48.
38. Островська Г.Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7 (23). 2022. С. 156-167.
39. Єлець О.П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418-422.
40. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. Випуск № 10, 2017. С. 166-171.
41. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційні механізми

формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2018. С. 10-27.

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

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

44. Островська Г.Й. Знання як джерело інтелектуалізації підприємства. «Review of transport economics and management». 2023. Вип. 9(25). С. 105–118. Doi: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288932>

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

46. Дрогомирецька М.І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101

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

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

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

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

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

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

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

54. Про індексацію грошових доходів населення: Закон України від 03 липня 1991 року № 1283-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-12/paran66>

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

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

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

58. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копустяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
59. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
60. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): моногр. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
61. Василик А.В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 226-235.
62. Цивільний Кодекс України. Ч. 4. Стаття 140. Товариство з обмеженою відповідальністю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
63. Дружня ресторація «Мамонт». Оф. сторінка. URL: <https://www.facebook.com-/RestaurantMamont>
64. Фінансова звітність бару «Мамонт».

ДОДАТКИ

Додаток А

Вивчення провідних потреб

Питання тесту

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

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

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

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

Вивчення потреби у досягненні

Методика є тестом-опитувачем, що містить 23 положення (затвердження), з якими опитаний погоджується або не погоджується. Думаю, що успіх у житті залежить швидше від випадку, ніж від розрахунку.

1. Якщо я втрачу улюбленого заняття, життя для мене втратить сенс.
2. Для мене в будь-якій справі важливим є його виконання, а не його закінчений результат.
3. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин із близькими.
4. На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими.
5. У житті я мав більше успіхів, ніж невдач.
6. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.
7. Навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалити деякі її елементи.
8. Поглинений думками про успіх, я можу забути про запобіжні заходи.
9. Мої близькі вважають мене лінивою людиною.
10. Думаю, що в моїх невдачах винні скоріше обставини, ніж я сам.
11. Мої батьки надто суворо контролюють мене.
12. Терпіння в мені більше, ніж здібностей.
13. Лінощі, а не сумніви в успіху змушують мене занадто часто відмовлятися від своїх намірів.
14. Думаю, я впевнена в собі людина.
15. Заради успіху я можу ризикнути навіть якщо шанси не на мою користь.
16. Я не старанна людина.
17. Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.

18. Якби я був журналістом, я писав би швидше про оригінальні винаходи людей, ніж про події.

19. Мої близькі зазвичай не поділяють мої плани.

20. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх ровесників.

21. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.

22. Я міг би досягти більшого, звільнившись від поточних справ.

Обробка та інтерпретація результатів

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

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

Анкета «Оцінка якості трудового життя»

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

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

Додаток Г

Огляд-конкурс професійної майстерності

Склад групи організаторів	Директор; начальники відділів; менеджер з персоналу	Координатором конкурсу є шефкухар
Місце проведення	Бар «Мамонт»	Затишна обстановка
Цілі заходу	<ul style="list-style-type: none"> • Удосконалення організаційної культури. • Оцінка рівня професійно-кваліфікаційного потенціалу та стимулювання креативної активності співробітників. • Зміцнення командної єдності. 	Для досягнення кращих результатів під час проведення заходу слід створити регламент конкурсу професійної майстерності бару «Мамонт».
Інформаційне забезпечення	Оголошення розміщуються на дошці інформації; залучення фотографа та відео-оператора.	Як глядачі і вболівальники запрошуються всі бажаючі співробітники із сім'ями.
Склад учасників	Колектив бару «Мамонт» ділиться на команди по кілька осіб.	Склад кожної команди формується на пропозицію або бажання з кухарів та офіціантів.
Склад журі	Директор, шеф-кухар, адміністратор зали, менеджер з персоналу.	
Безпосереднє проведення конкурсу	<p>Зміст конкурсної програми:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Привітання від кожної команди; • Презентація команд у форматі візитки; • Приготування та подача візитних страв; • Оцінка теоретичних знань: «бліц-опитування»; • Приготування та подача фірмових страв. 	<p>Програма конкурсних завдань:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка теоретичних знань, пов'язаних із трудовою діяльністю працівника; • Перевірка практичних навичок приготування страв; • Аналіз рівня співпраці учасників команд під час виконання практичних завдань з приготування та подачі страв; • Визначення ступеня згуртованості колективу закладу.
Підсумки конкурсу, визначення переможців	Оцінювання результатів конкурсу відбувається за бальною шкалою. Кожна відповідь оцінюється в залежності від складності	При підбитті підсумків переможцем визнається команда, яка набрала найбільшу кількість балів.

	теоретичних запитань, повноти продемонстрованих теоретичних та практичних знань, точності та швидкості приготування і оформлення страв, а також манери їх подання. Бали надаються в діапазоні від 1 до 10.	
--	--	--