МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Мотивації персоналу як запорука успішної роботи готельно-ресторанного підприємства»

Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
IV курсу, групи МБГ-19-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

_____ Шепелюк Дарина Володимирівна
(підпис)

Науковий керівник _____ Гусятинський Микола Володимирович
(підпис) к.тех.н., доцент, професор кафедри
соціальної філософії та управління

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.тех.н., доцент
(підпис)

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «21» квітня 2023 № 11

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління _____ Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор
(підпис)

Ірпінь –2023

Реєстрація № 5 08.06.2023
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 09.06.2023 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 91/5/Відмінно 14.06.23 _____
(дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.Д. Бурцев
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:
_____ М.В. Братищенко
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ Э.В. Хоборов
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ Н.Г. Гуляєва
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	91		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
91	A	5	14.06.2	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую
В.о. завідувача кафедри
_____ Л.В. Чупрій
«28» 11 2022 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Шепелюк Дарини Володимирівни

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту) – «Мотивації персоналу як запорука успішної роботи готельно-ресторанного підприємства».

Затверджена наказом в.о. ректора від «24» листопада 2022 р. № 1230

2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.
3. Мета роботи - дослідження та вивчення поняття, змісту «мотивації персоналу» та здійснення комплексного аналізу системи мотивації готельно-ресторанного комплексу.

Об'єкт дослідження - є система роботи готельно-ресторанних комплексів.
Предмет дослідження - мотивація персоналу як запорука успішної роботи готельно-ресторанного підприємства.
Орієнтовна база дослідження - кафе «Дари ланів»

4. Вихідні дані до роботи – наукова та навчально-методична література, матеріали науково – практичних конференцій; результати власних досліджень; інтернет-ресурси.
5. Перелік графічного матеріалу – таблички, діаграми
6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи

а) теоретична частина:
– охарактеризувати науково-методичні підходи до проблеми мотивації персоналу;
– визначити термінологічний аналіз та методи мотивації персоналу;
б) дослідницько-аналітична частина:
– проаналізувати важливість мотивації персоналу у готельно-ресторанній галузі;
– дати аналіз видів мотивації персоналу кафе;
в) рекомендаційна частина:
– Проєктні заходи щодо вдосконалення мотивації;

– визначити методику впровадження системи мотивації персоналу як запо
успішної роботи готельно-ресторанного комплексу

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	15.10.22
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	31.03.23
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	14.05.23
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	02.06.23
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.06.2023	05.06.23
6	Отримання відгуку керівника	07.06.2023	07.06.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	07.06.2023	02.06.23
8	Попередній захист роботи	06.06.2023	06.06.23
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	07.06.2023	07.06.23
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	14.06.23

8. Дата видачі завдання «25» 11 2022

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту) _____ Гусятинський
(підпис)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Гусятинський М.
(підпис)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Шепелюк Д.В.
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 8

1.1.Науково-методичні підходи до проблеми мотивації персоналу 8

1.2.Термінологічний аналіз та методи мотивації персоналу 16

РОЗДІЛ ІІ СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 29

2.1. Важливість мотивації персоналу у готельно-ресторанній галузі 29

2.2.Аналіз видів мотивації персоналу кафе «Дари Ланів» 33

2.3. Методи та інструменти мотивації персоналу кафе «Дари Ланів» 39

РОЗДІЛ ІІІ ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ДАРИ ЛАНІВ» 44

3.1. Проєктні заходи щодо вдосконалення мотивації 44

3.2. Методика впровадження системи мотивації персоналу як запорука успішної роботи готельно-ресторанного комплексу 45

ВИСНОВКИ 57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61

ВСТУП

Актуальність. В умовах пошуку швидких шляхів адаптації діяльності готельно-ресторанних підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища актуалізується питання управління змінами. Зміни є важливою частиною будь-якого підприємства. Ефективне використання існуючих потужностей на підприємстві в умовах кризових процесів не можливе без продуктивного об'єднання зусиль персоналу для їх усунення. Саме тому для реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням безперервних змін важливою є підготовка персоналу для їх проведення. У зв’язку з цим, нагальним питанням стає підвищення готовності персоналу до організаційних змін з метою подолання можливого опору з його боку.

Сучасний етап розвитку України актуалізує питання мотивації працівників. Люди – найбільш складний і особливий тип ресурсу, який використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від ефективності роботи його персоналу. Це зумовлено зацікавленістю працівників у результатах своєї праці, а при створенні відповідних умов можна досягти підвищення продуктивності праці. Однією з основних функцій управління підприємством є саме мотивація. Лише за умов дієвого стимулювання підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання. Стримуючим фактором зростання показників ефективності діяльності підприємства є недостатня мотивація його працівників.

Тому питання підвищення мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства є його успішної роботи, що є актуальним та визначає вибір теми дослідження та формує мету і завдання дослідження.

Об'єктом нашого дослідження є система роботи готельно-ресторанних комплексів.

Предметом дослідження нашої роботи виступає мотивація персоналу як запорука успішної роботи готельно-ресторанного підприємства.

Метою дослідження є вивчення поняття та змісту «мотивації персоналу» та здійснення комплексного аналізу системи мотивації готельно-ресторанного комплексу.

Для розкриття теми дослідження та досягнення мети перед нами стоять наступні **завдання** для вирішення:

– дослідити науково-методичні підходи до проблеми мотивації персоналу;

– визначити методи мотивації персоналу;

– проаналізувати систему мотивації персоналу кафе «Дари Ланів» ;

– виділити основні напрями удосконалення мотивації персоналу кафе «Дари Ланів»;

– розглянути методики впровадження системи мотивації персоналу як запоруку успішної роботи готельно-ресторанного комплексу.

Проаналізовано останні дослідження та публікації, в яких пропонуються шляхи вирішення даної проблеми, а також виділено невирішені раніше частини загальної проблеми. Проблеми ефективної мотивації праці на підприємствах досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед них: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена. Питаннями ефективності використання людського потенціалу та дослідженням методів мотивації займалися: А. Альберт, У. Бреддік, О. Виханський, Ф. Герцберг, Є. Ільїн, С. Каверін, Л. Портер, Г.Осовська, В.Данюк, А.Колот.

В науковому дослідженні використано як загальнонаукові, так і спеціальні **методи**, а саме: методи аналізу та синтезу, описовий метод, спостереження, бібліографічний метод, критичний метод, порівняльний, джерелознавчий метод та метод узагальнення. При досліджені сутності та понятят «мотивації персоналу» нами застосовувалися принципи і методи

загальнонаукового та інформаційного аналізу. Принцип об'єктивності дозволив критично осмислити інтерпретації окремих аспектів формування та розвитку поняття «мотивації персоналу» та їх значення для сучасного розвитку готельно-ресторанного комплексу. Порівняльний метод використано у співставленні особливостей соціально-політичних, інформаційних та економінчих аспектів розвитку потивації. Метод систематизації дав змогу проаналізувати та систематизувати основні заходи щодо покращення мотивації персоналу, метод узагальнення дозволив визначити конкретні результати відповідно до змісту та теми дослідження.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання результатів роботи в подальших наукових розробках з даної проблематики. Отримані напрацювання можна використовувати при підготовці до лекційних, семінарських занять, написання есе, наукових статей та рефератів.

Структура дослідження. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 позиції). Загальний обсяг роботи становить – 65 аркушів, з них основного тексту – 60 аркушів.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Науково-методичні підходи до проблеми мотивації персоналу

На рубежі XX-XXI ст. у розвинутих країнах перехід від індустріального до постіндустріального (інформаційного) суспільства характеризується прискоренням технічного прогресу та форсованим впровадженням інновацій, глобалізацією та зростанням малих фірм, де виробництво орієнтоване на споживача та збільшенням ролі людського фактора. При цьому все більше уваги приділяється мотивації трудової діяльності, з'являються нові теорії мотивації, як того вимагає час.

Зокрема, у зарубіжній психології в останні 25-30 років широке поширення одержав атрибутивний підхід до мотивації, у якому вирізняється провідна роль уявлень індивіда про свої здібності. Представники атрибутивного підходу до мотивації акцентують увагу на тому, як люди осмислюють події, що відбуваються з ними, як вони пояснюють різні явища, які вони спостерігають і переживають. При цьому люди з високою самооцінкою сприймають мотивацію на досягнення як успіх, пов'язаний з їх здібностями і зусиллями, а невдачу пояснюють недостатніми зусиллями [33, с. 90]. Індивіди з низькою самооцінкою вважають, що причина їхнього успіху – удача, а причиною невдачі є нестача здібностей. Загалом атрибуція трактується як процес, у якому люди пояснюють причини своєї поведінки або поведінки інших людейщодо подій.

Наукове пояснення механізму формування та реалізації внутрішньої спонукальної сили в процесі мотивації базується на тій чи іншій науковій теорії (концепції) стимулювання праці.

Основні теорії мотивації базуються на історичному досвіді людської поведінки та використанні простих примусових стимулів, матеріальних і моральних заохочень. Найвідоміша теорія, яка досі використовується, це теорія «батога та пряника». «Батіг» раніше означав страх смерті чи вигнання, а «пряник» означав волю, багатство чи спорідненість із купцем. Ця теорія широко

використовується в казках і легендах народів усього світу, і вона дуже проста [36, с. 87].

Друга теорія - це теорія «X-Y-Z». Теорію «X» розвинув Ф. Тейлор, а теорію «Y» пізніше розвинув і доповнив Д. МакГрегор. Пізніше теорію «Z» запропонував В. Оучі. Ці три теорії є абсолютно різними моделями мотивації, зосередженими на різних рівнях потреб і, відповідно, різних стимулах до праці (табл. 1).

Таблиця 1

Основи теорій мотивації «x», «y» «z»

Теорія «X»	**Теорія «У»**	**Теорія «Z»**
У мотивах людини переважають біологічні потреби	У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати	У мотивах людини поєднуються соціальні та біологічні потреби
Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати	Фізичні та емоційні потреби на роботі є природними для людини	Люди прагнуть працювати в групі і групового методу прийняття рішень
Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети підприємства	Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці	Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результат праці
Більшість людей бажають, щоб ними	Відповідальність і зобов’язання залежать	Кращим буде неформальний контроль

Теорія «Х»	Теорія «У»	Теорія «Z»
управляли і не прагнуть брати на сенбе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитися в безпечній ситуації	від винагородження за працю	за результатами праці
Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль	Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність	На підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра
		Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найом, а людина - основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства

Таким чином, працівники, яких характеризують ці теорії, утворюють різні групи та потребують використання різних мотивацій поведінки та стимулів до роботи. У бізнесі є всі види людей, і застосування тієї чи іншої мотиваційної концепції залежить від конкретної ваги тих чи інших типів працівників у групі.

Найвідомішими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб А. Малоу, теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга [38, 39, 40].

1. Згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, поведінка людини визначається двома типами потреб: базовими потребами, такими як їжа і безпека, і похідними потребами, які включають справедливість, благополуччя, порядок і спільноту в соціальному житті. Похідні потреби взаємно еквівалентні, тоді як базові потреби розташовані в ієрархічному порядку від «нижчих» (матеріальних) до «вищих» (духовних) [39]. Індивід усвідомлює потреби на вищих рівнях після задоволення попередніх рівнів.

2. Теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера класифікує потреби людини на три категорії: потреби існування, зв'язку та росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу в тому, що потреби також ієрархічні, проте Альдерфер стверджує, що рух від однієї потреби до іншої може відбуватися в обох напрямках, і при незадоволенні потреби на вищому рівні людина може переключитися на задоволення потреб нижчого рівня.

3. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда досліджує вплив потреб на поведінку людини у сфері досягнень, участі та влади. Згідно з цією теорією, бажання людини працювати залежить від рівня розвиненості її потреби досягнення успіху [40].

4. Теорія подвійної мотивації (Ф. Герцберг) стверджує, що у людей існують дві системи потреб (ієрархії): гігієнічні фактори, пов'язані з умовами праці (політика компанії, умови праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки, прямий контроль над роботою) і мотиваційні фактори, пов'язані з внутрішніми потребами (успіх, просування по службі, визнання та схвалення результатів роботи, високе почуття відповідальності, креативність і можливості для професійного зростання) [38]. Гігієнічні фактори визначають задоволеність/незадоволеність роботою та забезпечують стабільність кадрів, тоді

як мотиваційні фактори спонукають до продуктивної роботи. Цитовані теорії мотивації, які були викладені, основані на потребах та пов'язаних з ними факторах, що впливають на поведінку людини. Однак, процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого погляду. Вони досліджують, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретні види поведінки.

Процесуальні теорії не відкидають існування потреб, але стверджують, що поведінка людини визначається не лише потребами. Вони вважають, що поведінка людини залежить від сприйняття та очікувань щодо ситуації, а також можливих наслідків обраних дій. В рамках процесуальних теорій мотивації існують три основні підходи:

1. Теорія очікувань В. Врума: Ця теорія стверджує, що для досягнення певних цілей потреба в самоствердженні не є єдиною необхідною умовою. Людина також повинна мати сподівання, що обрані нею дії призведуть до бажаного результату. Теорія очікувань акцентує увагу на трьох взаємозв'язках: цінність роботи – результат, результат – винагорода та валентність (задоволення винагородою) [35]. Згідно з цією теорією, якщо людина не бачить прямого зв'язку між своїми зусиллями та досягнутими результатами, її мотивація може зменшуватись.

2. Теорія справедливості: Ця теорія виходить з припущення, що мотивація людини також залежить від сприйняття справедливості в розподілі ресурсів, винагород та можливостей. Якщо людина вважає, що розподіл є справедливим, вона буде мотивована досягати більшого успіху.

3. Теорія справедливості С. Адамса: Згідно з теорією справедливості або теорією суспільного порівняння, людина збільшує свою мотивацію до праці, порівнюючи свій власний внесок та винагороду за роботу з аналогічними показниками інших осіб.

4. Комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера: Згідно з цією теорією, результати, які досягає працівник, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей та особистості, а також сприйняття ролі людини у процесі роботи. Рівень зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди та віри особи в те, що існує зв'язок між її зусиллями та ймовірною винагородою [33, с. 90].

1. Досягнення бажаного рівня ефективності може принести як внутрішні, так і зовнішні винагороди. Задоволення є результатом зовнішньої та внутрішньої винагороди, беручи до уваги її справедливість. Задоволення визначає цінність винагороди. Головний висновок теорії полягає в тому, що ефективна праця приносить задоволення, що підвищує продуктивність. Теорія демонструє, наскільки важливо інтегрувати такі поняття, як зусилля, здібності, продуктивність, винагорода, задоволення та сприйняття у взаємопов’язану систему.

В основі механізму мотивації праці лежать потреби працівника, що є «сигналом» його життєвих потреб. Усвідомлення їх у формі інтересів показує, як діяти для задоволення цих потреб. Цінності у формі основних потреб індивіда роблять можливою послідовність дій, які встановлюють ієрархію та задовольняють ці потреби [31, с. 144]. Суспільні ідеали, норми та цінності визначають допустимі межі цієї поведінки. За допомогою мотивації працівник обґрунтовує свою трудову поведінку, вибираючи серед багатьох мотивуючих факторів робочу ситуацію, яка найкраще відповідає його баченню.

Відзначаючи звернення сучасної теорії мотивації до тієї чи іншої класичної мотиваційної моделі, можна звернутись до моделей Е. Гостіка та Ч. Елтона. Вони пропонують свій варіант піраміди потреб, заснований на ідеях А. Маслоу [39]. Ми вважаємо, що це дуже логічно пояснює взаємодію та взаємозамінність людських потреб та їх еквівалентів, які створюються організаціями в результаті їх ставлення, можливостей та людської праці (рис 1.1).



Рис.1.1 Піраміда мотиваційних потреб

Внизу піраміди потреб знаходиться потреба справедливої заробітної плати та бонусів.

Другий рівень відображає благополуччя людини на робочому місці, що залежить від позитивного враження від свого робочого місця.

Наступний рівень (три) – це пізнання (точніше, сполучна ланка), а четвертий рівень, останній рівень піраміди – це самореалізація особистості.

Ключовою мотиваційною потребою, яка спонукає працівників бути більш продуктивними, є визнання заслуг. На думку авторів, це «допомагає швидше досягати цілей, вносячи в процес нову життєву силу». З цієї точки зору головним завданням ефективного менеджера в організації має стати правильне використання механізмів виявлення сильних сторін співробітників, в т.ч. пояснення кожному співробітнику, що найбільше цінується в організації і чому його внесок у загальну справу [28, с. 390].

Подібним підходом до мотивації персоналу в організації є концепція партисипативного менеджменту: якщо працівник організації зацікавлений в участі в діяльності всередині організації, він отримає від цього задоволення, щоб бути ефективнішим, кращим і поліпшити якість роботи та підвищити продуктивність.

Партисипативне управління не тільки допомагає працівникам краще справлятися зі своєю роботою, але також призводить до більшої віддачі, тобто більшого внеску окремого працівника в життя організації, повного використання потенціалу людських ресурсів організацією [33, с. 90]. Можна сказати, що якщо перший аспект впливу партисипативного менеджменту на працівників безпосередньо пов'язаний із процесом мотивації людини виконувати роботу краще, то другий виходить далеко за межі мотиваційного аспекту використання потенціалу працівника. Початкове поширення партисипативного управління було пов'язане лише з підвищенням мотивації працівників. Надалі партисипативне управління буде все більше асоціюватися з покращенням використання повного потенціалу людських ресурсів організації. Тому концепцію партисипативного менеджменту більше не можна асоціювати лише з мотиваційними процесами, а слід розглядати як один із загальних підходів до управління людьми в організаціях.

Підсумовуючи осмислення сучасних зарубіжних теорій мотивації, слід наголосити, що всі вони розроблені переважно з урахуванням реалій США та орієнтовані на американську систему цінностей та ідеалів, що об'єктивно ускладнює їх застосування в Україні. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне розглянути найважливіші сучасні мотиваційні теорії, розроблені вітчизняними вченими в умовах становлення ринкової економіки.

Сучасна система мотивації праці базується на таких основних положеннях:

– облік мотиваційних ефектів, які неминуче виникають внаслідок взаємодії наведених п'яти груп мотивацій;

– мінімізація спрощення застосовуваних критеріїв оцінки трудової діяльності осіб та створення трудових стимулів для їх позиціонування;

– обов'язкове прогнозування впливу всіх заходів, що змінюють організаційні стимули праці трудової поведінки працівників;

– постійний моніторинг можливих відхилень від встановлених керівником моделей трудової поведінки [29, с. 86].

Ігнорування вищезазначених принципів у сучасному суспільстві, яке часто має місце в організаціях, об'єктивно призводить до наступних негативних моментів у трудовій поведінці персоналу:

– збільшення кількості дій деяких працівників, які керівники розглядають як форму «невдячності» та «причинної» поведінки (підвищення заробітної плати, що призводить не до очікуваного зростання, а до зниження продуктивності праці тощо) ;

– деякі працівники не в змозі повністю оцінити стимули, створені для роботи, що призводить до переорієнтації їхньої поведінки з досягнення результатів на неформальні стосунки з керівниками;

– звикання і, як наслідок, ігнорування персоналом стимулами праці;

– розвиток нелояльності серед персоналу;

– нездатність сформувати організаційну культуру управління, що значно знижує задоволеність працівників роботою тощо.

1.2. Термінологічний аналіз та методи мотивації персоналу

За міру розвитку суспільного виробництва та переходу до постіндустріальних засад, стає все очевидніше, що людські ресурси мають фундаментальне значення у розвитку цивілізації. Економічна наука підтверджує, що в умовах організаційних змін сучасного підприємства прогрес залежить від персоналу (людини) та її мотивації. Визнано, що особисте ставлення людини до праці, її мотиваційні настанови та трудова поведінка визначають ефективність праці при інших однакових умовах.

Економічне заохочення не завжди є достатньою мотивацією для кращої праці. Це спонукало теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці, використовуючи психологічні мотиви. Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, підтвердили, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка.

Теорія «людських відносин» була заснована на висновках Мейо. У 40-х роках з'явилися психологічні теорії мотивації праці, які можна поділити на дві групи: ті, що базуються на внутрішніх спонуканнях (потребах), і ті, що враховують поведінку людей, їх сприйняття зовнішнього середовища та спосіб пізнання світу. Аналіз характеру мотиваційного процесу показав, що він значно залежить від типу потреб, які його ініціюють. Більше того, потреби взаємодіють між собою в складних динамічних відносинах, вони можуть посилювати одна одну, суперечити одна одній, нівелювати значення одна одної і так далі.

Відношення до праці відображає бажання або відсутність бажання людини максимально використовувати свої фізичні та духовні ресурси, застосовувати свій досвід і знання, а також розвивати свої здібності для досягнення певних кількісних і якісних результатів у роботі. Виявлення такого відношення відбувається через поведінку, мотивацію і оцінку праці. У економічній літературі існує багато різних визначень мотивації, які розкривають її багатогранність. Ефективність праці в однакових умовах залежить від особистого ставлення людини до праці і її трудової поведінки. З свого боку, трудова поведінка визначається впливом різних факторів, що діють з різною силою в різних напрямках. У загальному розумінні, мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які стимулюють людину до здійснення певних дій. Ці сили можуть бути свідомими або несвідомими, і вони змушують людину свідомо або несвідомо здійснювати певні вчинки.

Мотивація включає в себе внутрішні та зовнішні сили, які стимулюють людину, визначають межі та форми її діяльності, надають спрямованості з метою досягнення певної цілі [20, с. 65].

За допомогою мотивації можна вирішити такі завдання:

– Залучення і збереження найкращих працівників в організації.

– Визнання працівників, які досягли значних результатів, для подальшого стимулювання їх творчої активності.

– Демонстрація відношення керівництва до високих результатів праці, популяризація досягнень найкращих працівників та застосування різноманітних форм визнання їх заслуг.

– Покращення морально-психологічного стану працівників шляхом відповідного визнання, що сприяє підвищенню трудової активності колективу підприємства [22, с. 41].

Багато чинників впливають на зв'язок між мотивацією та поведінкою людини. Мотивація може бути сильною або слабкою, і вона може змінюватися під впливом самої діяльності людини, що призводить до зміни її поведінки в процесі роботи. Сильні мотиваційні чинники сприяють наполегливості та відповідальному ставленню до досягнення цілей, тоді як слабка мотивація може призводити лише до виконання роботи, яке не приносить негативних наслідків. Отже, мотивація визначає пріоритети у діловій активності та підсилює бажану поведінку людини.

Основні завдання мотивації включають:

1. Сформування усвідомлення сутності та значення мотивації в процесі праці для кожного співробітника.

2. Навчання персоналу та керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування.

3. Розвиток демократичних підходів до керування персоналом та використання сучасних методів мотивації у кожного керівника.

Для досягнення цих завдань необхідно провести аналіз наступних питань:

1. Процесу мотивації в організаціях.

2. Індивідуальної та групової мотивації.

3. Змін, які відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [23, с. 52].

Мотивація є основною функцією менеджменту, що включає процес стимулювання самого себе та інших осіб для здійснення діяльності. Цей процес передбачає формування мотивів поведінки з метою досягнення як особистих, так і

організаційних цілей. Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації, розробці системи винагороди за виконану роботу, використанні різноманітних форм оплати праці та застосуванні стимулів для досягнення ефективної взаємодії між співробітниками в колективах та на підприємстві в цілому [3].

Завдяки мотивації керівництво підприємства може вирішувати наступні завдання:

– Привертання і збереження найкращих фахівців у організації.

– Визнання досягнень працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності.

– Демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці.

– Пропагування досягнень найкращих працівників.

– Використання різних форм визнання заслуг.

– Покращення морально-психологічного стану працівників за допомогою відповідної форми визнання.

– Забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [24, с. 41].

Сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Кожна трудова діяльність потребує певних зусиль, які включають витрати праці, якість та інтенсивність, і має свою вартість. Тому для правильного вибору мотиваційних заходів у конкретному випадку важливим є аналіз інтенсивності праці та заохочення працівника до активної діяльності, якщо необхідні умови для відновлення працездатності відсутні. Аналіз використання людського потенціалу допоможе виявити негативні санітарно-гігієнічні умови на робочому місці, недостатню організацію праці та проблеми в соціально-побутовій сфері. Цей аналіз може

призвести до ситуації, коли працівник згоден на меншу матеріальну винагороду, оскільки він вважає інтенсифікацію праці неприйнятною.

Проте, наукова література недостатньо розглядає деякі питання, що стосуються внутрішнього механізму мотивації трудової діяльності на різних підприємствах економічної сфери [17, с. 90].

Багато рекомендацій щодо вдосконалення мотивації та оплати праці мають загальний характер і розробляються на основі існуючої системи економічних відносин, що існують на національному рівні. Проте більшість мотиваційних теорій підкреслює важливість суб'єктивного сприйняття працівниками винагороди та її цінності. Це вимагає проведення додаткових досліджень для вивчення мотивів, що керують працівниками на конкретному підприємстві.

Трудова поведінка виражає зовнішній аспект ставлення до праці, тоді як мотивація й оцінка є внутрішніми. В залежності від поведінки людини, мотивація є свідомим процесом, який включає вибір конкретних дій, спричинених впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як стимули і мотиви [15, с. 43].

У контексті управління, мотивація є функцією керівництва, що спрямована на створення стимулів для працівників (щоб стимулювати їх до роботи з великим залученням), а також на тривалий вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної основи та розвитку трудового потенціалу на цій основі. Суть теорій мотивації полягає в тому, що людина, розуміючи поставлені перед нею завдання та знаючи можливу винагороду за їхнє виконання, порівнює це зі своїми потребами та можливостями і вчиняє певні дії. Розмаїття поглядів підтверджує складність процесу мотивації, ефективність якого оцінюється на основі результатів діяльності підприємства.

Функції мотивації і контролю мають взаємозв'язок на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо цей зв'язок видно на початковій і заключній стадіях роботи. Попередній контроль здійснюється перед початком виконання завдання [33, с. 90]. Його засоби, які мають значний мотивуючий вплив на

працівників, включають: розробку чітких норм, стандартів і вимог; чітке уточнення цілей і завдань для виконавців; розробку системи винагород; забезпечення необхідними ресурсами; підбір кваліфікованих спеціалістів. Цими засобами людям надається конкретна спрямованість, встановлюються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, відповідно до яких працівники отримають винагороду [8, с. 54].

Для поліпшення продуктивності підприємства необхідно вдосконалювати мотивацію працівників, що може призвести до наступних результатів:

– Підвищення продуктивності роботи персоналу.

– Швидше досягнення цілей підприємства.

– Встановлення зв'язку між продуктивністю праці співробітників, їх оплатою та нематеріальним стимулюванням.

– Створення прозорої системи заохочення.

– Зменшення текучості кадрів.

– Покращення психологічного клімату.

– Зміцнення командної співпраці [4, с. 89].

Мотивація працівників включає створення сприятливих умов та стимулів, що спонукають працівників працювати з більшою самовіддачею, фокусуючись на якості та результаті [2, с. 56].

Мотиваційні методи можуть бути класифіковані залежно від об'єктів мотивації, використання стимулів, видів потреб, спрямованості і т.д. (див. Таблицю 1). Крім загальновживаної класифікації методів мотивації, їх також можна поділити на індивідуальні та групові, а також на зовнішні – пов'язані з зовнішніми винагородами, та внутрішні – пов'язані з самою працею (почуття значущості праці, самоповаги) [33, с. 90].

Нематеріальні стимули включають широкий спектр аспектів, від самомотивації співробітника та оцінки його заслуг колегами до внутрішньої

атмосфери компанії та можливостей самовираження в усіх сферах корпоративного життя. Методи нематеріального стимулювання можуть бути спрямовані на конкретних співробітників або застосовуватись безпосередньо. Останні включають загальні корпоративні заходи та різноманітні переваги, такі як соціальний пакет.

Таблиця 1

Класифікація методів мотивації

Ознака класифікації	**Види методів**
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів. Методи мотивації окремих осіб: менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва);працівників (початківців, досвідчених); жінок
За стимулами	Економічні методи мотивації (матеріального стимулювання) заробітна плата; преміювання; грошова винагорода;
	Матеріальна допомога; участь у прибутках
	Неекономічні методи мотивації:
	а) організаційні: участь у справах організації; мотивація перспективою; делегування завдань і повноважень; мотивація збагаченням змісту праці
	б)морально-психологічні: похвала, схвилювання, підтримка, засудження, визнання заслуг, повага, довіра
За основними потребами	Методи задоволення фізіологічних потреб

	підлеглих Методи задоволення потреб у захищеності та безпеці Методи задоволення потреб у причетності та належності Методи задоволення потреб поваги і визнання Методи задоволення потреб самовираження, самореалізації
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів. Методи мотивації окремих осіб: менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва);працівників (початківців, досвідчених); жінок

Сьогодні соціальні пакети є одним із найефективніших способів мотивації співробітників: наприклад, організація безкоштовного харчування, медичної страховки, оплати транспорту та мобільного зв’язку, пільгових або безкоштовних путівок у будинки відпочинку залежно від стану здоров’я, а також кар’єрного зростання на підприємстві. за рахунок компанії або можливості навчання. Іншою формою нематеріального заохочення є поліпшення умов праці: забезпечення працівників новітньою технікою, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер’єру, встановлення систем кондиціонування та опалення тощо. Згідно з дослідженнями, основною мотивацією діяльності є матеріальна винагорода. Встановлено, що немонетарна мотивація також важлива для працівників. Таким чином, мотивація є фундаментальною складовою успішної роботи будь-якої команди.

Мотивацію доцільно використовувати для підвищення ефективності та продуктивності окремих співробітників і всієї компанії. У руках менеджерів є багато методів мотивації. Головне, поєднувати в рівних пропорціях матеріальні та нематеріальні засоби. Якщо працівники підприємства достатньо мотивовані, вони досягнуть мети набагато швидше, навіть якщо їм не вистачає певних навичок. Тому формування мотивації має бути одним із важливих завдань управління будь-яким бізнесом [1, с. 54]. Початкова оцінка мотивації, проведена під час працевлаштування, допомагає роботодавцям визначити справжні мотиви майбутнього працівника. Це звільняє роботодавців від витрачання дорогоцінного часу на кандидатів, які переслідують особисті цілі, які суперечать цілям компанії, і натомість наймають високомотивованих, цілеспрямованих і орієнтованих на успіх співробітників.

Дослідження показують, що мотивація має значний вплив на ефективність трудової діяльності. Однак цей зв'язок є складним і неоднозначним. Іноді може статись так, що людина, яка має сильну мотивацію досягти високих результатів, під впливом зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, насправді досягає гірших результатів, ніж менш мотивована особа. Відсутність чіткого зв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності пояснюється впливом багатьох інших факторів, таких як кваліфікація працівника, професійні навички і здібності, правильне розуміння завдань, зовнішнє середовище та інші.

Вивчення ефективності використання людського потенціалу виявило, що зв'язок між активністю особи і її результатами діяльності є неоднозначним і не лінійним. Це створює складну управлінську проблему: як оцінювати та винагороджувати окремих працівників на основі їхніх результатів [3, с. 47]. Ця проблема особливо актуальна в швейній галузі. Якщо винагорода пов'язується виключно з результатами роботи, це може демотивувати працівників, які, хоча й мають трохи менші результати, але проявляють ретельність та приділяють більше уваги деталям пошиття (якість стрічки, оздоблювальні деталі тощо). З іншого

боку, винагородження працівника лише за «хороші наміри», не враховуючи реальних результатів його роботи, буде несправедливим по відношенню до інших працівників, які мають вищу продуктивність.

Один з компонентів мотиваційного процесу є мотиви діяльності. Ці мотиви є суб'єктивними для кожної особи і формуються внаслідок виховання, навчання та прийняття домінуючих цінностей у суспільстві, що впливає на визначення цілей та стимулює людину до дії. Мотиви можуть бути пов'язані з матеріальною або моральною сферою, відображаючи ставлення працівника до значущості трудового процесу та інше [1, с. 54]. Співвідношення різних мотивів, що визначають поведінку людини, складають її мотиваційну структуру, яка залежить від різних факторів, таких як рівень добробуту, соціальний статус, кваліфікація, посада, ціннісні орієнтації та інше. Мотиви виникають і формуються на основі потреб, майже одночасно з ними. Якщо потреби – це відчуття нестачі чогось, то мотиви – це спонукання людини одержати бажане (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1 *Місце мотивів у поведінці людини [4].*

При обговоренні мотиваційних процесів важливо відзначити, що стимули займають значну роль у цих процесах. Стимулювання означає використання конкретних факторів, що спонукають людину до дії, з метою забезпечення користі як для самої людини, так і для організації. Це вплив на трудову поведінку працівника та створення умов, які мають особистісне значення і спонукають його діяти в певний спосіб. За допомогою стимулювання створюються сприятливі

умови для задоволення потреб працівника, а також забезпечується необхідна трудова поведінка для успішного функціонування підприємства.

Трудова мотивація залежить від характеру роботи, умов праці, режиму та організації трудового процесу. В літературі виділяють три типи мотивації трудової діяльності: матеріальна, моральна та адміністративна [5, с. 105]. В залежності від основних груп потреб можна виділити матеріальну, трудову та статусну мотивацію. Існує також класифікація методів мотивації залежно від їх впливу на результативність діяльності, яка включає економічні (прямі), економічні (непрямі) та негрошові методи.

Матеріальна мотивація визначається прагненням до забезпечення достатку та підвищення рівня життя. Статусна мотивація, з свого боку, є внутрішньою силою, яка спонукає людину прагнути до зайняття вищої посади, виконання складніших і більш відповідальних завдань, а також працювати в престижних і соціально важливих сферах організації [1, с. 54].

Важливо забезпечити успішне поєднання всіх цих типів мотивації. Тільки в такому випадку мотиваційні процеси сприятимуть підвищенню ефективності використання людського потенціалу у будь-якій сфері його діяльності.

Наприклад, у системі мотивації кафе «Дари Ланів» реалізуються певні вимоги, такі як:

– забезпечення рівних можливостей щодо працевлаштування та кар'єрного росту на основі критеріїв продуктивності праці.

– узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску у загальний успіх. Це означає справедливий розподіл доходів залежно від зростання продуктивності праці.

– створення відповідних умов для забезпечення охорони здоров'я, безпеки праці та благополуччя всього персоналу.

– забезпечення можливостей для розвитку професійної майстерності та виявлення потенціалу працівників, що передбачає створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки.

– створення сприятливої атмосфери довіри та зацікавленості в досягненні спільної мети в колективі, а також забезпечення можливості взаємної комунікації між керівниками та працівниками [7, с. 44].

Ефективність діяльності підприємства в значній мірі залежить від ефективної системи мотивації персоналу, яка включає об'єктивну оцінку трудової активності працівників як в кількісному, так і в якісному аспекті, а також належну винагороду за ці зусилля. Винагорода може бути представлена як у формі морального задоволення, так і у матеріальній формі, і її форми та розмір повинні відповідати рівню зусиль, що були витрачені. Тільки в такому випадку можна говорити про наявність стимулів, які спонукають працівника до подальшої ефективної роботи.

Таким чином, мотивація є складним процесом, що вимагає мистецтва, креативності та глибокого розуміння психології потреб та мотивів працівників. Вона має спонукати персонал до діяльності, яка відповідає їхнім бажанням, інтересам та цілям, а також відповідає бажанням і позиції менеджерів і організації. Для досягнення успіху компанії необхідно використовувати методи матеріального і нематеріального стимулювання працівників. Матеріальна мотивація повинна бути залежною від результатів роботи і може змінюватися для працівників, що займають однакові посади. Проте, фінансові винагороди часто викликають невдоволення в колективі і створюють негативну атмосферу серед персоналу. Тому потрібні нематеріальні компенсації або посередники для забезпечення балансу при оцінці роботи працівників. Нематеріальні методи стимулювання виступають як фактори вирівнювання. Для досягнення ефективної роботи компанії, показники матеріальної мотивації повинні бути узгоджені з бізнес-цілями, передбачаючи системи стимулів за досягнення конкретних завдань та

виконання загальних планів організації. Узагальнено, побудова системи мотивації персоналу в організації є процесом, що включає визначення основних форм і методів взаємодії між працівниками та організацією з метою досягнення поставленої мети.

РОЗДІЛ ІІ СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Важливість мотивації персоналу у готельно-ресторанній галузі

Специфіка мотивації для ресторанного бізнесу полягає в урахуванні особливостей цієї галузі і відповідному підході до мотиваційних стратегій. Ось декілька ключових аспектів, які слід враховувати при мотивації персоналу в ресторанному бізнесі:

1. Командна робота: у ресторанному бізнесі важливо створити атмосферу командної співпраці та взаємодопомоги. Мотиваційні стратегії повинні сприяти формуванню відчуття приналежності до команди, спільних цілей та взаємної підтримки. Можна використовувати командні заходи, спільні тренінги, програми менторства та співробітництва для підтримки командного духу.

2. Гнучкість та швидкість реакції: ресторанний бізнес вимагає швидкої реакції на зміни та необхідність гнучкості в роботі. Мотиваційні стратегії повинні спонукати персонал до готовності пристосовуватися до змін і бути гнучкими у вирішенні проблем та ситуацій. Важливо надати працівникам автономію та впевненість у прийнятті рішень в межах своїх повноважень.

3. Нагороди та визнання: ресторанна галузь пропонує можливості для нагородження та визнання працівників. Премії, бонуси, похвали та винагороди можуть стати сильними мотиваторами для персоналу. Важливо встановити чіткі критерії винагороди і прозору систему оцінки, щоб працівники мали зрозумілі цілі та можливість отримати винагороду за досягнення [1, с. 54].

4. Професійний розвиток: ресторанний бізнес може надати працівникам широкі можливості для професійного розвитку. Мотиваційні стратегії повинні включати програми навчання та підвищення кваліфікації, що допоможуть працівникам розвивати свої навички і кар'єрні перспективи. Надання можливостей для зростання в компанії та просування по службі може бути мотивуючим фактором.

5. Робоча атмосфера та баланс роботи і особистого життя: ресторанний бізнес може бути інтенсивним та вимагати значної фізичної й емоційної праці. Створення позитивної робочої атмосфери, де працівники відчувають підтримку, повагу та збалансованість між роботою і особистим життям, може стати важливим мотиватором. Флексібільні графіки роботи, можливість відпочинку та відповідний відпочинок між змінами можуть підтримувати мотивацію персоналу.

6. Залучення до процесів прийняття рішень: включення персоналу у процеси прийняття рішень може стимулювати їхню мотивацію. Запитування їхньої думки, врахування пропозицій та ідей можуть надати відчуття важливості та залученості до розвитку бізнесу. Прозорість та відкритість у комунікації щодо прийняття рішень можуть збудити впевненість та мотивацію персоналу. У ресторанному бізнесі важливо враховувати особливості роботи, такі як високий темп, взаємодія з гостями та потреба в командній співпраці [6, с. 64].

7. Шанси на кар'єрне зростання: забезпечення можливостей для кар'єрного зростання може бути сильним мотиватором для працівників в ресторанному бізнесі. Створення структури розвитку кар'єри, програми менторства та можливості просування вище по ланцюжку можуть стимулювати працівників до досягнення кращих результатів та постійного самовдосконалення.

8. Конкурентні заробітні плати та вигоди: адекватна заробітна плата та система вигод є важливими чинниками мотивації персоналу в ресторанному бізнесі. Люди повинні відчувати, що їхні фінансові потреби враховуються, а також отримувати додаткові переваги, такі як медичне страхування, харчування на робочому місці, бонуси за досягнення та інші привілеї.

9. Позитивна корпоративна культура: ресторанний бізнес може забезпечити мотивацію шляхом створення позитивної корпоративної культури. Це включає в себе створення дружнього та підтримуючого середовища, встановлення чітких цінностей та принципів, просування колективних досягнень та відкритої комунікації [11, с. 87].

10. Задоволення від роботи: найважливішим мотиватором може бути саме задоволення від роботи. Враховуйте індивідуальні потреби та інтереси працівників, надайте їм можливість виконувати різноманітні завдання, розвивати їхні унікальні навички та брати участь у творчих процесах.

Мотивація персоналу є дуже важливим аспектом у готельно-ресторанній галузі, оскільки якість обслуговування напряму залежить від виконання роботи працівниками і їхньої мотивації. Ось кілька причин, чому мотивація персоналу є настільки важливою в цій галузі:

1. Клієнтське обслуговування: у готельно-ресторанній галузі головним пріоритетом є задоволення потреб клієнтів і надання високоякісного обслуговування. Мотивовані працівники більш схильні проявляти доброзичливість, ентузіазм та професіоналізм у спілкуванні з гостями. Вони більш ініціативні й уважні, що створює позитивний досвід для клієнтів і забезпечує повторні візити [1, с. 54].

2. Збереження та приваблення персоналу: конкуренція на ринку готельно-ресторанної галузі може бути великою, і залучення та збереження висококваліфікованого персоналу є важливим завданням. Мотивовані працівники відчувають задоволення від своєї роботи і більш схильні залишатися в компанії на довгостроковій основі. Додаткові переваги і стимули, такі як бонуси, премії та можливості професійного зростання, можуть стимулювати персонал до досягнення кращих результатів.

3. Ефективність роботи: мотивований персонал здатний працювати більш продуктивно і ефективно. Наполегливість та відданість роботі, які виникають з мотивації, можуть позитивно позначитися на якості та швидкості виконання завдань. Мотивований персонал частіше проявляє ініціативу, приймає відповідальність та здатний працювати навіть у ситуаціях, коли необхідно зробити додатковий зусилля [10, с. 114].

4. Репутація закладу: у готельно-ресторанній галузі репутація грає вирішальну роль. Мотивований персонал допомагає забезпечити високу якість обслуговування, що веде до задоволення клієнтів і позитивного відгуку. Це може призвести до підвищення рейтингу закладу, залучення нових клієнтів і збереження існуючих.

5. Творчий підхід та інновації: мотивований персонал відчуває більшу свободу та стимул для розвитку нових ідей і інновацій у готельно-ресторанній галузі. Вони можуть запропонувати нові методи обслуговування, вдосконалення процесів або інші покращення, що сприяють розвитку закладу і розширенню його конкурентних переваг.

Усі ці фактори свідчать про важливість мотивації персоналу у готельно-ресторанній галузі. Шляхом стимулювання, задоволення потреб та зацікавленості працівників, компанії можуть підвищити якість обслуговування, зберегти талановитий персонал та забезпечити своє місце на ринку.

Висновуючи, мотивація персоналу є критично важливою у ресторанному бізнесі. Висока мотивація персоналу призводить до більшої продуктивності, вищої якості обслуговування, творчого підходу та інновацій. Вона також сприяє задоволенню клієнтів, залученню нових клієнтів та підвищенню репутації ресторану. Для ефективної мотивації в ресторанній галузі варто враховувати командну роботу, гнучкість, нагороди та визнання, професійний розвиток, робочу атмосферу, залучення до прийняття рішень, шанси на кар'єрне зростання, конкурентні заробітні плати, позитивну корпоративну культуру та задоволення від роботи. Зрозуміння специфіки ресторанного бізнесу та врахування цих факторів допоможуть підтримувати високий рівень мотивації персоналу та досягати успіху в цій галузі.

2.2.Аналіз видів мотивації персоналу кафе «Дари Ланів»

Широко визнано, що мотивація персоналу є ефективним інструментом управління якістю праці. Логічним припущенням є те, що кожна людина має потенціал бути продуктивним співробітником і працювати відповідно до умов праці. Якщо результати роботи не задовольняють, це означає, що така «середня» зайнятість відповідає поточним потребам працівника. В кінцевому рахунку, люди, як біологічні істоти, завжди діють таким чином, щоб отримати максимальну матеріальну і моральну вигоду.

Таким чином, в управлінні виявляється мистецтво перенаправлення особистої оптимальності співробітника на потреби компанії та досягнення її цілей. Найкращим помічником у цьому є мотивація персоналу.

Розглядаючи різні види мотивації, що застосовуються в готельно-ресторанному комплексі «Дари Ланів», давайте розглянемо, як керівник бачить ідеальний робочий процес свого персоналу. Очевидно, що будь-який керівник бажає мати команду (або декілька команд), які сприяють розвитку справи і спільним досягненням поставлених цілей. Ймовірно, виникає бажання, щоб кожен співробітник працював на повну потужність і завжди намагався зробити більше, ніж передбачено його трудовим договором.

Тому виникає питання про те, що є тим рушійним фактором для таких дій. Відповідь проста - мотивація, яка, крім матеріального стимулу, включає в себе внутрішній поштовх, що направляє кожного співробітника до досягнення «ідеального зображення робочого процесу».

Отже, мотивація персоналу в процесі управління співробітниками передбачає створення і закріплення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного колеги [12, с. 630]. Раніше це часто проявлялося шляхом похвали і матеріального заохочення для працівників, які працюють добре, і адміністративного покарання для тих, хто працює погано. Проте, варто пам'ятати, що наука управління персоналом постійно розвивається і враховує світогляд

сучасних людей і умови праці. Якщо застосовувати застарілу схему мотивації, рано або пізно компанія стикнеться зі значним відтоком персоналу. Тому найкращим варіантом є будування правильної мотиваційної стратегії для команди, що враховує сучасні реалії.

Мотиваційний менеджмент у кафе «Дари Ланів» функціонує на високому рівні завдяки добре налагодженій та спланованій команді. Такий організаційний підхід є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. При створенні такої команди необхідно врахувати ряд управлінських аспектів, зокрема важливе місце займає мотивація. Чому вона є настільки значущою, якщо, здається, достатньо просто гарно платити, і люди будуть працювати ефективно[13, с. 154]. Відповідь знаходиться в звичайній людській психології: якщо людина працює лише заради заробітної плати, вона ризикує потрапити у стан прокрастинації та вигорання. Основою її діяльності повинна бути ідея про те, як праця може зробити її кращою та задовольнити не лише фізичні, а й особисті потреби.

Отже, чим більше цікавиться співробітник ефективністю своєї праці, тим більше зусиль він готовий вкласти в свою роботу, щоб бути більш продуктивним. Крім того, працівник сприймає повагу і турботу з боку керівництва, проявлену зацікавленістю в його особі як трудовому ресурсі. Тому він прагне виправдати очікування та підвищувати якість своєї роботи. У глобальному плані розумна система мотивації дозволяє підвищити ефективність не лише окремого співробітника, але й команд, відділів та департаментів (в залежності від масштабів компанії). Це також сприяє зменшенню текучості кадрів і сприяє формуванню здорових та партнерських відносин у колективі[1, с. 54]. Крім того, варто пам'ятати, що це сприяє зростанню економічних показників підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Всі сучасні концепції мотивації персоналу базуються на чотирьох основних теоріях, які враховують людські потреби:

1. Теорія Герцберга: ця теорія стверджує, що ефективність та результативність підприємства залежать від зовнішніх і внутрішніх умов. Зовнішні умови передбачають створення комфортних робочих умов для працівників, тоді як внутрішній аспект полягає у стимулюванні почуття задоволення від роботи.

1. Теорія Тейлора: Основоположник цієї теорії вбачає, що мотивація співробітника прямо залежить від того, наскільки його робота задовольняє фізіологічні потреби та інстинкти. Відповідно до цього, система мотивації має базуватись на ряді управлінських методів, серед яких найважливішими є: встановлення чітких правил виконання посадових обов'язків, платня пропорційна кількості робочих годин або досягнення результатів, а також наявність мінімального рівня тиску на співробітників. Іншими словами, колеги повинні відчувати певну конкуренцію в роботі і навіть захоплення [40].

1. Теорія Макклелланда: Творець цієї теорії вважає, що людина керується трьома основними бажаннями: потреба влади, потреба належати до важливої групи людей і потреба в досягненнях. Згідно з цим підходом, колектив можна умовно поділити на три групи, для кожної з яких використовуються відповідні методи стимулювання.

2. Теорія Маслоу: Ця теорія потреб людини є, можливо, найбільш популярною в соціологічному просторі. Маслоу вбачав людину як сутність з ієрархією потреб у формі піраміди. Фізіологічні потреби (харчування, вода, притулок тощо) займають перше місце, потреба в безпеці - друге місце, потреба в любові (у випадку роботи - повага з боку колег) - третє місце, потреба визнання (з боку колег і суспільства) - четверте місце, а на п'ятому рівні знаходиться потреба в саморозвитку як особистості і професіонала. Згідно з цим підходом будується схема мотивації співробітників [39].

Завдяки такому обширному теоретичному фундаменту, експерти, визначаючи різновиди мотивації персоналу, поділяють її методи на дві категорії: матеріальні і нематеріальні.

Матеріальне (економічне) стимулювання персоналу кафе «Дари Ланів» включає не лише премії або бонуси до заробітної плати. Воно охоплює широкий спектр можливих методів. Деякі з найбільш популярних включають:

- Оплата медичного страхування, абонементу в спортзал і компенсація витрат на лікарняні виплати.

- Компенсація витрат на проїзд до місця роботи або надання корпоративного транспорту.

- Додаткові відпускні дні за рахунок організації (у випадку суттєвої обставини).

- Грошова допомога у надзвичайних ситуаціях та на день народження.

- Надбавки до пенсій [37, с. 84].

Також ефективні результати продемонстровані впровадженням нематеріальних методів, які одночасно впливають на економічне становище співробітників. Наприклад, надання безкоштовних путівок до оздоровчих закладів або щорічних безкоштовних та швидких медичних обстежень. Важливо також забезпечити гнучкий графік роботи, скорочені робочі дні під час свят та оплату корпоративних заходів за рахунок компанії. Методів нематеріального стимулювання є багато більше. Вибір конкретних методів залежить від контексту взаємин у колективі, особливо між керівником і підлеглими. Фахівці рекомендують наступне:

- Забезпечення можливості саморозвитку та професійного зростання.

- Визнання досягнень та успіхів співробітників публічно або приватно.

- Надання можливості брати участь у прийнятті рішень та впливати на робочі процеси.

- Створення комфортного та сприятливого робочого середовища.

- Пропагування командної роботи та співпраці між співробітниками.

- Забезпечення можливості балансування роботи та особистого життя.

Важливо враховувати особливості та потреби конкретного колективу, а також активно спілкуватися зі співробітниками для встановлення ефективних методів мотивації.

- Застосовувати частіші слова подяки і похвалу до співробітників за їх успішну роботу. Це стимулює їх та надихає на досягнення нових великих результатів. Часто такі компанії використовують дошки пошани, де відображаються досягнення співробітників.

- Не пропускати можливостей щодо кар'єрного зростання. Якщо ви помічаєте, що деякі співробітники здатні до більшого, ніж вимагає їхній посадовий опис, варто розглянути можливість їхнього підвищення.

- Приділяти увагу належній системі комунікації всередині організації. Важливо, щоб кожен співробітник знав, що його думка є важливою для керівництва і буде врахована.

- Організовувати спільний відпочинок для колективу, оскільки це момент не тільки для командобудування, але й для мотивації кожного окремого співробітника.

- Дбати про успішний імідж компанії та високі рейтинги на ринку. Це є найкращим визнанням для співробітників[32, с. 55].

Згадані рекомендації можуть підвищити мотивацію персоналу та сприяти досягненню успіхів у роботі.

Вибір певного методу також залежить від позиції компанії в своїй галузі та її фінансових можливостей.

У кафе «Дари Ланів» також існує ще один важливий метод, який не можна ігнорувати - застосування стягнень і санкцій. Відповідно до цього підходу, карати співробітників за невдало виконану роботу або невиконання її взагалі є припустимим. Це може пробудити порушника у разі покращення його результатів,

а у інших співробітників стимулювати до продуктивної роботи. Однак, важливо, щоб такі заходи мали характер виняткових ситуацій і профілактики, оскільки постійний страх може негативно впливати на колектив. Крім того, причини та цілі будь-якого покарання повинні бути чітко визначені і підтверджені фактами.

Отже, не існує одного правильного рецепту для створення ефективної системи мотивації персоналу в кафе «Дари Ланів». Все залежить від особливостей організації, взаємин між співробітниками, корпоративної культури та загальної стратегії підприємства. Однак, існує кілька універсальних принципів, які враховуються при розробці мотиваційної системи в кафе «Дари Ланів»:

1. Керівництво кафе «Дари Ланів» активно використовує похвалу, оскільки вони розуміють, що кожен співробітник має відчувати свою вагомість і важливість для компанії, незалежно від свого посадового статусу. Важливо переконати кожного, що їх внесок в роботу є цінним і вони є незамінними співробітниками. Усвідомлення того, що кожен член команди вносить важливий внесок у загальний успіх, є ключовим аспектом.

2. В кафе «Дари Ланів» заохочення мають ситуативний характер, а не систематичний. Їхні методи стимулювання завжди непередбачувані та залежать від ситуацій. Надання премій або організація корпоративних свят в кінці кожного місяця призводить до швидкої адаптації співробітників до цих заохочень і сприймається як щось само собою зрозуміле. Ефективні методи стимулювання, які підвищують мотивацію, зазвичай є ситуативними і неочікуваними. Наприклад, коли команда успішно виконує проект або коли співробітник успішно завершує стратегічно важливе завдання, можна надати їм премію або незапланований вихідний день.

3. Важливо негайно реагувати на кожну дію або ситуацію. В невеликих компаніях це легше, оскільки керівник підтримує постійний зв'язок з усією командою і завжди в курсі останніх подій. В будь-якому випадку, виявлення своєї

зацікавленості є важливим, щоб кожен з колег почувався важливим і бачив прозорість в діях.

Отже, ми приходимо до висновку, що мотивація є невід'ємною складовою успіху будь-якого колективу. Заохочена праця сприяє підвищенню ефективності та продуктивності як окремих співробітників, так і всієї організації в цілому. У руках керівника або менеджера є багато методів мотивації. Головне - використовувати матеріальні та нематеріальні шляхи мотивації в рівновагу, слухати потреби організації і пам'ятати, що головне в роботі - люди і їхні потреби.

2.3. Методи та інструменти мотивації персоналу кафе «Дари Ланів»

На сьогодні існує велика множина методів та інструментів мотивації персоналу, які можна використовувати в кафе «Дари Ланів». Ось кілька можливих методів інструментів мотивації, які можуть бути застосовані в вашому кафе:

1. Програми нагород: встановлення програм нагород за досягнення та виняткову роботу може стимулювати персонал до високої продуктивності. Нагороди можуть бути виплаченням бонусів, подарунків, подорожей або навіть премій в грошовому еквіваленті. Важливо, щоб критерії отримання нагород були чіткими та справедливими [30, с. 49].

2. Професійний розвиток: надання можливостей для професійного зростання та розвитку сприяє мотивації персоналу. Це може включати навчання нових навичок, участь у тренінгах та семінарах, фінансову підтримку для отримання освіти чи сертифікації. Стимулюйте своїх працівників до самоосвіти та постійного вдосконалення.

3. Задоволення від роботи: створіть приємну робочу атмосферу та культуру, де працівники відчувають радість та задоволення від своєї роботи. Забезпечуйте можливості для виявлення творчості, пропонуйте цікаві завдання та виклики, сприяйте комунікації та взаємодії між колегами.

4. Визнання та похвала: не забувайте про важливість визнання та похвали роботи вашого персоналу. Виразити вдячність за внесок працівників у формі особистих словесних похвал, публічного визнання, листів віддячення або навіть нагород [27, с. 68].

5. Гнучкі графіки роботи: застосування гнучких графіків роботи може сприяти мотивації персоналу. Дозвольте працівникам встановлювати свої робочі години з урахуванням їхніх особистих потреб і зобов'язань. Це може допомогти створити баланс між роботою і особистим життям, що сприятиме задоволенню на робочому місці.

6. Тренінги та розваги: організуйте регулярні тренінги та семінари, які допоможуть працівникам розвивати навички та знання. Також проводьте розваги та заходи, що сприятимуть побудові командного духу та підтримці соціальної взаємодії між працівниками.

7. Можливості для самовираження: дайте працівникам можливість висловлювати свої ідеї, пропозиції та думки стосовно покращення роботи кафе. Запровадження системи «відкритих дверей» або інших каналів комунікації сприятиме активній участі персоналу у процесах прийняття рішень та стимулюватиме їхню мотивацію [1, с. 54].

8. Тімбілдингові заходи: організовуйте тімбілдингові заходи, які сприятимуть зміцненню командного духу та покращенню співпраці між працівниками. Це можуть бути спортивні змагання, командні проекти або спільні вихідні заходи.

9. Грошові стимули: додатково до базової заробітної плати, використовуйте систему грошових стимулів, таких як премії за досягнення поставлених цілей або бонуси за відмінну роботу. Це може стимулювати працівників до більшої витрати зусиль та досягнення кращих результатів.

10. Внутрішні програми навчання: розгляньте можливість запровадження внутрішніх програм навчання та розвитку для персоналу. Це можуть бути

тренінги з покращення навичок обслуговування, майстер-класи з кулінарії або курси з управління. Давайте своїм працівникам можливість розширювати свої знання та навички, що допоможе їм вирости професійно та особистісно.

11. Можливості для самостійності та творчості: надайте своїм працівникам можливість самостійно вирішувати окремі завдання та внести свої ідеї в процеси роботи. Сприяйте творчому підходу та впровадженню новаторських ідей, що стимулює мотивацію та почуття власної важливості.

12. Система зворотного зв'язку та оцінювання: встановлення системи регулярного зворотного зв'язку та оцінювання роботи працівників допоможе їм удосконалювати свої навички та знаходити сильні сторони. Давайте позитивну зворотну інформацію, а також конструктивну критику, що допоможе працівникам розвиватися та зростати [26, с. 487].

Мотивація персоналу є ключовим елементом успіху в кафе «Дари Ланів». Застосування різноманітних методів та інструментів мотивації допоможе підтримувати високий рівень продуктивності та задоволення працівників. Основні висновки щодо методів та інструментів мотивації персоналу включають:

– програми нагород: використовуйте систему нагород за досягнення та виняткову роботу, що стимулюватиме персонал до продуктивності і досягнення кращих результатів.

– професійний розвиток: забезпечуйте можливості для професійного зростання та розвитку працівників через тренінги, семінари та підтримку отримання нових навичок та знань.

– задоволення від роботи: створюйте приємну робочу атмосферу, де працівники відчувають радість та задоволення від своєї роботи. Забезпечуйте цікаві завдання та сприяйте комунікації та взаємодії між колегами.

– визнання та похвала: виразіть вдячність та визнання працівників за їхній внесок у кафе через словесну похвалу, публічне визнання або нагороди.

– гнучкі графіки роботи: дайте працівникам можливість встановлювати гнучкі робочі графіки, що допоможе їм балансувати роботу та особисте життя.

– тренінги та розваги: організовуйте тренінги та розваги, що сприятимуть професійному та соціальному розвитку працівників [1, с. 59].

– тімбілдингові заходи: організуйте тімбілдингові заходи, що сприятимуть зміцненню командного духу та покращенню співпраці між працівниками.

– програми емоційного стану: розгляньте впровадження програм, спрямованих на забезпечення емоційного стану працівників, таких як масажні процедури, медитація або стимулюючі діяльності, що допомагають розслабитися, зняти стрес та підтримати позитивний настрій.

– грошові стимули: додатково до базової заробітної плати, використовуйте систему грошових стимулів, таких як премії або бонуси за досягнення певних цілей або високу продуктивність.

– внутрішні програми навчання: запровадьте внутрішні програми навчання та розвитку для персоналу, що допоможуть працівникам розвивати свої навички та знання, а також розширювати свої кар'єрні можливості всередині кафе [21, с. 54].

– можливості для самостійності та творчості: надайте працівникам можливість самостійно вирішувати окремі завдання та вносити свої ідеї в процеси роботи. Створіть атмосферу, де кожен працівник відчуває, що його думка має значення, і його творчий потенціал є важливим для розвитку кафе.

Висновок полягає в тому, що ефективна мотивація персоналу є важливою складовою успіху кафе «Дари Ланів». Застосування різноманітних методів та ін струментів мотивації, які включають нагороди, професійний розвиток, задоволення від роботи, визнання та похвалу, гнучкі графіки роботи, тренінги та розваги, можливості для самовираження, тімбілдингові заходи, програми

емоційного стану, грошові стимули, внутрішні програми навчання та розвитку, можливості для самостійності та творчості.

Ці інструменти допоможуть створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники будуть мотивовані до досягнення кращих результатів, розвивати свої навички та знання, співпрацювати як команда та відчувати важливість своєї ролі в успіху кафе.

Важливо також пам'ятати, що кожен колектив унікальний, тому варто адаптувати методи та інструменти мотивації до конкретних потреб та особливостей персоналу кафе «Дари Ланів». Постійне спілкування з працівниками, врахування їхньої думки та зворотного зв'язку допоможуть зрозуміти, що саме мотивує їх найбільше і які засоби мотивації працюють найкраще в конкретній ситуації [18, с. 222].

Завдяки ефективній мотивації персоналу кафе «Дари Ланів» матиме високоякісний та задоволений персонал, що сприятиме підвищенню рівня обслуговування та успішності кафе в цілому.

Отже, щоб новий співробітник швидко і успішно впровадився в колектив і почав ефективно працювати, рекомендується мати всебічний план адаптації персоналу. Просто один або два заходи не будуть достатніми. Цей план дозволяє поєднувати два види мотивації - матеріальну і нематеріальну. Адаптація нових працівників на робочому місці є надзвичайно важливим процесом. Без цього існує ризик високої текучості кадрів і втрати працівників вже протягом перших тижнів. Якщо всі заходи виконані належним чином, фахівці швидко впроваджуються в робочий процес і працюють з більшою ефективністю. Вони отримують задоволення, як моральне, так і матеріальне, працюючи в кафе, та готові працювати на його процвітання та власний розвиток разом із підприємством. Але якщо адаптація в кафе не отримує належної уваги, важко отримати повагу від співробітників. Вони можуть вважати, що їх не цінують і вони не важливі для команди.

РОЗДІЛ ШІ ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ДАРИ ЛАНІВ»

3.1. Проєктні заходи щодо вдосконалення мотивації

Проєктні заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу можуть бути ефективним способом зміцнення командного духу, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та створення стимулюючого середовища. Ось кілька ідей проєктних заходів, які можуть бути використані для покращення мотивації персоналу в кафе «Дари Ланів»:

1. «Ідея тижня»: створіть систему, де працівники можуть подавати свої ідеї щодо вдосконалення робочих процесів, меню, обслуговування тощо. Кожного тижня виберіть найкращу ідею та винагороджуйте працівника, який її запропонував.

2. «Крос-тренінг»: організуйте програму обміну навичками та знаннями між працівниками різних підрозділів. Наприклад, кухар може проводити тренінги для сервісного персоналу, а офіціанти можуть навчати барменів.

3. «Менторська програма»: запровадьте програму, в якій більш досвідчені працівники діляться своїм досвідом та навичками з новачками. Це допоможе створити підтримуюче середовище для саморозвитку та підвищення професійного рівня.

4. «Тиждень вдячності»: введіть тиждень, присвячений виявленню вдячності працівникам. Кожен працівник отримує від своїх колег письмові слова вдячності та заохочення за їхній внесок у команду та успіх кафе [19, с. 106].

З метою вдосконалення стратегії мотивації персоналу пропонується запровадити наступні проектні заходи в кафе «Дари Ланів»:

1. Підтримання тісного зв’язку та співпраці з навчальними закладами з метою залучення молодих співробітників для роботи на підприємстві.

2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників за допомогою:

– проведення змагань серед співробітників на звання «Кращий працівник кафе» щомісяця з одноразовою грошовою винагородою в розмірі 1000 гривень;

– введення нових інструментів нематеріального стимулювання: публічне нагородження відзнаки співробітників фірмовими значками, почесними грамотами, цінними подарунками;

– розробка системи матеріального стимулювання наставників в залежності від показників ефективності їх підопічних з метою підвищення рівня мотивації наставників і підвищення ефективності їх підопічних [14, с. 90];

3. Друкарське видання тиражем «Довідник нового співробітника» (буде служити основним курсом для адаптації нових співробітників) з метою підвищення репутації кафе як роботодавця в очах нового співробітника.

4. Заходи профілактики та врегулювання конфліктів на підприємстві:

– зміцнення корпоративного духу колективу;

– об’єктивна оцінка результатів діяльності працівників;

– встановлення поважних відносин між керівником і робітником;

– якісний підбір персоналу і його розстановка по робочим місцям [9, с. 54].

У найближчому майбутньому необхідно також приділяти велику увагу розвитку персоналу, оскільки грамотний компетентний персонал є основою ефективного функціонування кафе. Також для підтримки ефективного управління людськими ресурсами необхідно проводити постійний аналіз трудових ресурсів.

3.2. Методика впровадження системи мотивації персоналу як запорука успішної роботи готельно-ресторанного комплексу

Впровадження системи мотивації персоналу є важливим етапом для забезпечення успішної роботи готельно-ресторанного комплексу. Ось кілька кроків та методик, які можна використовувати:

1. Вивчення потреб персоналу: проведіть анкетування або зберіть фідбек від працівників, щоб з'ясувати, які мотиваційні фактори вони вважають важливими.

Це допоможе вам зрозуміти, що саме мотивує ваш персонал і які інструменти варто впровадити.

2. Встановлення чітких цілей: визначте конкретні цілі, які ви хочете досягти через систему мотивації. Ці мети можуть включати підвищення продуктивності, поліпшення якості обслуговування, зниження текучості кадрів тощо.

3. Розробка системи винагород: створіть систему, де працівники отримують винагороди або премії за досягнення поставлених цілей. Винагороди можуть бути матеріальними (бонуси, премії) або нематеріальними (визнання, похвала, можливість зростання в кар'єрі).

4. Впровадження програм професійного розвитку: надайте працівникам можливості для навчання, тренінгів та професійного розвитку. Запровадження внутрішніх програм навчання та стажування допоможе підвищити кваліфікацію персоналу та збільшити їхні можливості для зростання в кар'єрі [16].

5. Створення комунікаційної системи: забезпечте відкриту та ефективну комунікацію з персоналом. Регулярно проводьте наради, де працівники можуть висловлювати свої думки, висувати пропозиції та ділитися своїми ідеями. Також важливо забезпечити двосторонній зворотний зв'язок, де керівництво може отримувати фідбек від працівників щодо ефективності системи мотивації та вносити необхідні корективи.

6. Створення командних заходів: організуйте командні заходи та тімбілдингові активності, щоб зміцнити співпрацю та взаємодію між співробітниками. Це можуть бути спільні вечері, виїзди на природу, спортивні змагання або творчі майстер-класи.

7. Моніторинг та оцінка ефективності: регулярно оцінюйте ефективність системи мотивації та її вплив на персонал. Використовуйте різні методи оцінки, такі як анкети, інтерв'ю, аналіз показників продуктивності, для збору даних та визначення потреб у вдосконаленні системи [1, с. 78].

8. Гнучкість та адаптація: звертайте увагу на індивідуальні потреби та бажання працівників. Забезпечте гнучкість у виборі методів мотивації, адаптуйте їх до різних категорій співробітників, враховуючи їхні цілі, інтереси та можливості.

Впровадження системи мотивації персоналу вимагає систематичного підходу та постійного вдосконалення. Важливо створити мотивуюче середовище, де працівники почувають себе важливими та визнаними, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності від роботи.

Як ми вже відмічали раніше конкуренції кандидатів при підборі кадрів на вакантні посади практично немає. За довільним принципом визначається і розмір окладу. У зв'язку з цим виникає маса конликтогенних ситуацій, що негативно впливають не тільки на психологічний клімат в колективі, але і на відношення до самої організації. У зв'язку з цим необхідно розробити справедливу систему матеріального стимулювання. Пропонуємо наступну методику формування матеріального стимулювання працівників.

Компенсаційний пакет або система винагород, які використовуються в організації, складається з трьох елементів – основна оплата труда (базова зарплата, постійна частина грошової винагороди), додаткова оплата (спонукальні виплати, премії, бонуси, змінна частина грошової винагороди) і соціальні виплати або пільги (бенефити).

Перше і саме важливе на що треба звернути увагу при розробки стратегії мотивації персоналу на підприємстві - система компенсації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, т. е. не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування [6, с. 54].

Грошова винагорода має велике значення в трудовій мотивації, і її значення для працівника не обмежується лише компенсацією витрат часу, енергії та інтелекту, які він вкладає у досягнення цілей організації. Форма і розмір грошової

винагороди сприймаються працівником як визнання його цінності для організації і впливають на його самооцінку та соціальний статус. Гроші, отримані працівником, є індикатором особистого і професійного розвитку.

Інші методи мотивації можуть потребувати зміни організаційної культури, що є складним і тривалим процесом, не гарантуючи швидких результатів. Проте компенсаційний пакет може і повинен служити задоволенню потреб працівників та покращенню якості їхньої роботи.

Здійснюючи моделювання (конструювання) компенсаційного пакету необхідно слідувати наступним загальним правилам:

1. Система компенсації повинна орієнтувати працівника на досягнення потрібного підприємству результату, тому заробітна плата зв'язується з показниками ефективності роботи організації (оборот компанії, прибуток, об'єм продажу, виконання плану, поліпшення якості і т. д.), робочої групи, самого працівника;

2. Система компенсації повинна поєднувати в собі жорсткість правил визначення грошової винагороди і гнучкість в реагуванні на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації в організації, т. е. компенсації повинні виступати не тільки мотиватором трудової діяльності, але і засобом управління, важелем для керівника. Керівництво організації повинно мати можливості як заохочення, так і покарання в системі компенсації [40].

3. Нова система компенсації, з одного боку не повинна погіршувати положення співробітників в матеріальному плані, навпаки, при розробці і впровадженні нової системи у працівника повинна бути можливість збільшувати свою грошову винагороду в порівнянні зі старою системою, але з іншого боку, система компенсацій не повинна пред'являти надмірних вимог до підприємства, не повинна підривати економічну спроможність підприємства і його конкурентноздатність.

4. Впровадження системи компенсації повинно супроводитися продуманим механізмом інформування працівників про нові правила грошової винагороди, постійним моніторингом ефективності компенсаційного пакету.

Компенсаційний пакет або система винагород, які використовуються в організації, складається з трьох елементів - основна оплата труда (базова зарплата), додаткова оплата (спонукальні виплати, премії, бонуси) і соціальні виплати або пільги (бенефити) [19, с. 107].

Основна заробітна плата є гарантована компенсація працівнику за його прац в кафе або за виконання обов'язків на даній посаді, на даному робочому місці.

Базова заробітна плата (постійна частина грошової винагороди) складається з базового посадового окладу (оплати за відпрацьований час) і надбавок (доплат).

Посадовий оклад співробітника кафе визначається рангом посади або привласненим тарифним розрядом, а надбавки (доплати) вводяться для обліку індивідуальних особливостей співробітника: надбавки можуть бути за стаж роботи, за ефективність діяльності, за керівництво співробітниками і т. д. Звичайно надбавки розраховуються у відсотках до базового окладу.

Базова зарплата залишається постійною протягом певного досить тривалого проміжку часу і впрямую не залежить від поточних результатів роботи співробітника. Фактично це компенсація працівнику за постійне виконання своїх посадових обов'язків.

Бонуси або спонукальні виплати пов'язані з додатковою винагородою за результативність труда працівника. До них відносяться комісійні виплати, премії за виконання плану, участь в прибутках. Все те, що становить змінну частину грошової винагороди за труд і застосовується для обліку результативності роботи співробітників, зв'язуючи рівень грошової винагороди із загальною ефективністю роботи компанії, підрозділу або самого працівника.

Змінна частина може бути відрядною, особливим виглядом відрядної платні є система стимулювання продажу або комісійні. Дана система застосовується для управління продажем і стимулювання збутового персоналу. При комісійній системі стимулювання встановлюється пряма залежність розміру винагороди від об'ємів реалізації [1, с. 54]. При цьому існують декілька методів визначення комісійної винагороди:

– фіксований або плаваючий відсоток;

– фіксована грошова сума за кожну продану одиницю;

– фіксований відсоток від маржі по операції;

– фіксований відсоток від об'єму реалізації в момент надходження грошей на рахунок продаючої компанії;

– виплата фіксованого відсотка від базової заробітної плати при виконанні плану по продажу;

– виплата комісійного відсотка при виконанні і перевиконанні плану роботи кафе [39].

Змінна частина грошової винагороди може визначатися у відсотках до базової заробітної плати і змінюватися в залежності від ефективності діяльності компанії. Коефіцієнти зміни змінної частини можуть залежати від збільшення (зменшення) виручки (прибутки) компанії, від відсотка виконання (перевиконання) плану, від зміни інших показників ефективності роботи підприємства. Таким методом можна зв'язувати грошову винагороду, що отримується з ефективністю і результативністю роботи компанії для тих категорій персоналу, для яких важко визначити кількісні показники ефективної роботи: управленци, бухгалтери, юристи, секретарі, господарники.

Співвідношення постійної і змінної частин грошової винагороди може бути різним і визначається залежністю результату, що отримується від трудових зусиль самого працівника.

Бенефити або соціальні допомоги розглядаються як винагороди, не пов'язані з кількістю і якістю труда, винагороди, які отримують співробітники за факт роботи в даній організації або на даному підприємстві. До бенефитам відносяться медична страховка, оплата відпусків, безкоштовні обіди, компенсація транспортних витрат і інші соціальні виплати, визначена законодавством або властиві тільки даної організації.

Розробка компенсаційного пакету після діагностики стану і розробки принципів мотивационной системи включає в себе декілька етапів:

– визначення організаційної структури компанії;
– аналіз робочих місць;
– тарифікація посад;
– визначення розрядних коефіцієнтів;
– встановлення базових окладів, встановлення надбавок і доплат - формування системи постійної (базової) заробітної плати;
– визначення механізмів змінної частини грошової винагороди [38].

Визначення і формалізація організаційної структури підприємства.

На цьому етапі необхідно виділити категорії персоналу, для яких будуть розроблятися різні системи компенсацій.

У цьому випадку категорії персоналу на підприємстві визначені досить чітко.

– Адміністративно-управлінський персонал.
– Середній менеджерський персонал.
– Молодший обслуговуючий персонал [13, с. 88].

На основі аналізу функцій робочих місць і посад проводиться другий етап – аналіз і класифікація робочих місць (посад) по мірі цінності кожного з них для підприємства.

Для кожного розряду встановлюється свій розрядний коефіцієнт. Розрядний коефіцієнт необхідний для визначення базового окладу, який виходить шляхом множення тарифної ставки на розрядний коефіцієнт. Як базова тарифна ставка можна вибрати розрядний коефіцієнт флагмана-професії на даному підприємстві. Тепер базовий оклад по кожному розряду визначається шляхом множення базової тарифної ставки на розрядний коефіцієнт.

Система надбавок

Для обліку індивідуальних особливостей працівників і придання певної гнучкості і керованості компенсаційної системи можна використати надбавки до окладу. Надбавки визначаються у відсотках до базового окладу і можуть нараховуватися за стаж роботи на фірмі, за знання і використання в роботі іноземної мови, за керівництво іншими співробітниками, за загальну ефективність в роботі і т. д. Надбавки можуть бути постійними і тимчасовими (на 3-6 місяців).

Таким чином, (базовий оклад) + (надбавки) складають базову заробітну плату.

Змінна частина

Змінна складова грошової винагороди повинна залежати від результативності роботи підприємства та співробітника. Для встановлення такої залежності необхідно вирішити два питання: як саме буде визначатися змінна частина заробітної плати на основі економічної ефективності підприємства (або його окремих підрозділів та працівників), а також які показники ефективності будуть використовуватися для розрахунків.

Механізм залежності змінної частини може бути різним для різних категорій персоналу. Наприклад, для основного персоналу, такого як менеджери з продажу, це може бути система комісійних відсотків від особистого обсягу продажу.

Наприклад, для визначення грошової винагороди менеджерів по продажу, статична частина заробітної плати може бути визначена за тарифною системою з урахуванням посадового розряду. Змінна частина повинна складати не менше 50%

загальної грошової винагороди і розраховуватися відсотками від місячного обсягу продажу, здійсненого конкретним менеджером. Відсоток комісійних може бути прогресивним і збільшуватися при зростанні місячного обсягу продажу, зазвичай він становить від 0,9% до 3% від обсягу продажу. Комісійні нараховуються з виручки, що надійшла на рахунок підприємства протягом місяця. Така система стимулює фахівців до збільшення обсягу роботи та продажів. Комісійні відсотки нараховуються з виручки, яка поступила в поточному місяці на банківський рахунок підприємства. У такій системі фахівці зацікавлені в збільшенні об'ємів роботи.

Змінна частина зарплати для незарабативающих працівників компанії.

Змінна частина складає від 10% від загальної суми грошової винагороди у молодшого обслуговуючого персоналу до 50% у управлінського персоналу. Як економічний показник, від зміни якого залежить змінна частина зарплати, береться об'єм щомісячної виручки підприємства [7, с. 90].

При досягненні планових обсягів виручки, коефіцієнт змінної частини грошової винагороди становить 1. При збільшенні виручки цей коефіцієнт збільшується пропорційно, а при зниженні виручки - зменшується. Таким чином, грошова винагорода обслуговуючого персоналу підприємства залежить від ефективності його діяльності, причому співробітники, які мають більший вплив на кінцевий економічний результат через свою посаду, сильніше залежать від результатів всієї компанії. Таким чином, ключові працівники компанії мають реальну можливість економічно відчувати як успіхи, так і невдачі підприємства.

Крім прямої грошової винагороди існують різні форми непрямих матеріальних компенсацій працівникам, які називаються соціальними пільгами або соціальним пакетом компанії. Соціальні пільги, являючи собою додаткові блага, що отримуються працівниками від підприємства, підвищують їх добробут і якість трудового життя. Частина соціальних пільг надаються в законодавчому порядку і обов'язкові для всіх підприємств (оплачувані основні і додаткові

відпуски, оплата тимчасової непрацездатності, пільги молодим співробітникам і жінкам). Частина соціального пакету надається підприємствами на основі добровільно взятих на себе зобов'язань по відношенню до працівників [24, с. 54].

Компенсаційна система, розроблена на підприємстві, повинна бути оформлена у вигляді локальних нормативних актів. Це може бути єдиний внутрифирменний документ («Положення про оплату труда і преміювання»), в якому визначені умови і механізми грошової винагороди співробітників. Іноді створюється цілий ряд документів, в яких окремо прописується система заробітної плати і преміальна система і окремо - система соціальних пільг. Економічна суть цих документів полягає в управлінні зростанням продуктивності труда працівника, структурного підрозділу і підприємства загалом. Структура і зміст Положення повинні містити цілі і задачі документа, вказівку на категорії персоналу, на які розповсюджується дія документа, опис системи і механізмів визначення постійної і змінної частин грошової винагороди, терміни дії Положення і умови його модифікації.

При створенні документа, що визначає преміальну систему, необхідно описати наступні елементи:

- Показники преміювання;
- Умови преміювання;
- Шкала преміювання;
- Коло що преміюються;
- Джерело преміювання;
- Механізм і умови депремирования [1, с. 54].

При впровадженні нової системи оплати труда або при її трансформації передусім необхідно забезпечити довір'я співробітників до процесу зміни порядку грошової винагороди. Будь-яке нововведення викликає певну настороженность, а зміни в істотних умовах труда, яким є система оплати, можуть сприйматися як направлені на посилення експлуатації. Віра співробітників в керівництво фірми і

довір'я до заходів, що розробляються - основне питання впровадження компенсаційного пакету.

Для того щоб оцінити ефективність пропонованих заходів, необхідно визначити економічні та соціальні наслідки їх реалізації.

Соціальна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом полягає в досягненні позитивних, а також в уникненні негативних, з соціальної точки зору, змін в «DN SERVICE».

Очікується, що реалізація пропонованих заходів дозволить досягти таких позитивних змін:

– забезпечити персоналу підприємства належний життєвий рівень (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, прийнятний соціальний захист на рівні підприємства);

– реалізувати та розвивати індивідуальні здібності працівників підприємства;

– створити сприятливий соціально-психологічний клімат в трудовому колективі;

– розвинути комунікації, інформованість, відносну безконфліктність відносин із керівництвом та колегами;

– знизити рівень текучості кадрів на підприємстві [28, с. 390].

Крім соціального ефекту впровадження пропонованих заходів існує і цілком економічний ефект.

Існує принциповий взаємозв’язок економічної і соціальної ефективності вдосконалення системи та технології управління людськими ресурсами, яку можна пояснити наступним: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для кадрового складу підприємство має можливість забезпечити тільки в тому випадку, якщо його господарська діяльність є надійною і стабільною, і воно отримує достатній прибуток, який дозволяє надавати ці стимули.

Але, з іншого боку, економічна ефективність досяжна тільки за умови, що працівники нададуть у розпорядження підприємства свою робочу силу, а це вони зазвичай готові зробити тільки при існуванні на підприємстві певного рівня соціальної захищеності.

Отже, впровадження системи мотивації персоналу є важливим елементом успішної роботи готельно-ресторанного комплексу. Добре мотивований персонал є більш залученим, продуктивним та задоволеним, що призводить до покращення якості обслуговування та репутації закладу. Основні висновки щодо методики впровадження системи мотивації персоналу включають: 1. Розуміння потреб персоналу: Вивчення та з'ясування мотиваційних факторів, що важливі для працівників, допомагає створити ефективну систему мотивації. 2. Чіткі цілі та винагороди: Встановлення конкретних цілей та надання винагород за їх досягнення спонукає персонал до залучення та зусиль для досягнення результатів. 3. Професійний розвиток: Надання можливостей для навчання та професійного зростання допомагає стимулювати персонал та підвищує їхню цінність для компанії. 4. Ефективна комунікація: Встановлення відкритої та двосторонньої комунікації між керівництвом та персоналом сприяє залученню співробітників до процесу та дозволяє їм висловлювати свої думки та ідеї. 5. Командні заходи та тімбілдинг: Організація спільних заходів сприяє зміцненню командного духу та співпраці між співробітниками. 6. Моніторинг та оцінка: Регулярне оцінювання ефективності системи мотивації дозволяє виявляти слабкі місця та вносити необхідні корективи.

ВИСНОВКИ

Таким чином у ході нашого дослідження мотивації персоналу як запоруки успішної роботи готельно-ресторанного підприємства ми дійшли наступних висновків:

Мотивація є складним процесом, який вимагає систематичного та комплексного підходу. Наукові дослідження та методичні підходи допомагають розуміти основні принципи та фактори, які впливають на мотивацію персоналу, а також надають рекомендації щодо ефективних стратегій та інструментів мотивації. 1. Мотивація як комплексний процес: мотивація персоналу включає різні аспекти, такі як фінансова винагорода, визнання, можливості розвитку, робоча атмосфера тощо. Ефективна система мотивації повинна враховувати ці різноманітні фактори та забезпечувати їхню гармонійну взаємодію. 2. Відповідність індивідуальним потребам: кожен працівник має унікальні потреби та мотиватори. Ефективна система мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до індивідуальних особливостей кожного працівника. 3. Роль комунікації: комунікація між керівництвом та персоналом є ключовим фактором в успішній системі мотивації. Відкрита та ефективна комунікація допомагає зрозуміти потреби та очікування працівників, а також створює можливості для обміну ідеями та фідбеку. 4. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів: ефективна система мотивації повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Фінансова винагорода, бонуси та премії є важливими чинниками мотивації, але також необхідно звертати увагу на нематеріальні аспекти, такі як визнання, похвала, можливості професійного зростання, розвитку та забезпечення комфортних робочих умов. 5. Систематичний підхід: мотивація персоналу не є одноразовою подією, а постійним процесом. Ефективна система мотивації вимагає систематичного моніторингу, оцінки та вдосконалення. Необхідно регулярно взаємодіяти з персоналом, збирати фідбек, аналізувати результати та вносити корективи для покращення системи. 6. Лідерська

підтримка: ефективне впровадження системи мотивації потребує активної підтримки керівництва. Лідери повинні виступати в ролі моделей, бути прикладом мотивації та визнання, створювати стимулююче робоче середовище та підтримувати комунікацію з персоналом. Висновки науково-методичних підходів до проблеми мотивації персоналу підкреслюють необхідність комплексного підходу та врахування індивідуальних особливостей працівників. Це включає встановлення чітких цілей, використання різноманітних стимулів, підтримку комунікації та встановлення взаємодії між керівництвом та персоналом. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності допоможуть вдосконалити систему мотивації та досягти успіху в роботі готельно-ресторанного комплексу.

Методи мотивації персоналу в готельно-ресторанній галузі є ключовим елементом успішної роботи та досягнення високої якості обслуговування. На підставі проведених досліджень та практичного досвіду можна зробити наступні висновки: 1. Фінансова мотивація: Заробітна плата, бонуси та премії є важливими стимулами для персоналу. Справедливе та конкурентоспроможне фінансове винагородження допомагає залучити та утримати кваліфікованих співробітників. 2. Визнання та похвала: Важливо встановити систему визнання та похвали, де працівники отримують відзнаки та підтримку за свої досягнення та внесок у роботу. Це може включати нагороди, публічні визнання та можливості просування. 3. Професійний розвиток: Забезпечення можливостей для навчання, тренінгів та професійного розвитку допомагає співробітникам розвивати свої навички та компетенції, а також забезпечує їхнє особисте зростання в компанії. 4. Гнучкий графік роботи: Надання можливості гнучкого графіка роботи, відпусток та вихідних днів сприяє забезпеченню балансу між роботою та особистим життям працівників. 5. Комунікація та участь: Залучення персоналу до прийняття рішень, забезпечення відкритої комунікації та зворотного зв'язку допомагає створити сприятливу робочу атмосферу та покращити взаємодію між керівництвом та персоналом.

Система мотивації персоналу кафе «Дари Ланів» є добре структурованою та цілеспрямованою. Кафе успішно впроваджує різноманітні методи та інструменти мотивації для підтримки та стимулювання свого персоналу. У кафе «Дари Ланів» використовується комбінація фінансової мотивації та нематеріальних стимулів. Працівники отримують конкурентоспроможну заробітну плату, а також можливість отримувати бонуси та премії за досягнення високих результатів. Крім того, визнання та похвала є важливою складовою системи мотивації, і кафе надає можливості для публічного визнання досягнень своїх працівників. Кафе «Дари Ланів» також активно займається професійним розвитком свого персоналу. Працівники мають доступ до тренінгів, семінарів та інших навчальних програм, що дозволяє їм постійно покращувати свої навички та зростати професійно. Організація також забезпечує гнучкий графік роботи, що сприяє балансу між роботою та особистим життям працівників. Комунікація та участь персоналу також є важливою частиною системи мотивації. У кафе «Дари Ланів» встановлені механізми для збору фідбеку та ідей від персоналу, а також забезпечується відкрита комунікація з керівництвом.

Основні напрями удосконалення мотивації персоналу кафе «Дари Ланів» можуть включати: 1. Розширення програми фінансової мотивації: розгляньте можливості для покращення заробітної плати та бонусної системи. Визначте чіткі критерії для отримання премій та розробіть прозорий процес оцінки та нагородження. 2. Розвиток кар'єрного росту: створення програми професійного розвитку, яка надасть працівникам можливості розширювати свої навички, отримувати нові знання та рости у своїй кар'єрі. Розгляньте можливості внутрішнього просування. 3. Встановлення системи визнання та похвали: розробити механізми для публічного визнання та похвали досягнень працівників. Це може включати вручення сертифікатів, нагород та нагородних бейджів, а також публікацію на дошці пошани або в соціальних медіа. 4. Покращення комунікації: забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та

персоналом. Проведення регулярних нарад, створення майданчиків для обміну ідеями та фідбеком, а також забезпечуйте доступ до важливої інформації. 5. Збереження робочого середовища: створення комфортних умов праці для свого персоналу. Враховування їхніх потреби та думку при плануванні розкладу, забезпеченні відпочинкових зон та використанні ергономічного обладнання.

Методики впровадження системи мотивації персоналу як запоруку успішної роботи готельно-ресторанного комплексу можуть включати наступні кроки: аналіз потреб і очікувань персоналу – проведення дослідження та опитування серед персоналу, щоб зрозуміти їхні потреби, очікування та мотиваційні фактори. Це допоможе визначити, які методи та інструменти мотивації будуть найефективнішими. Встановлення конкретних цілей: формулювання чітких та досяжних цілей для системи мотивації персоналу. Ці цілі повинні бути спрямовані на покращення робочої продуктивності, якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Розробка системи винагород: розгляд різних форм фінансової та нематеріальної винагороди, які відповідають потребам персоналу. Це можуть бути бонуси за досягнення цілей, премії, відпустки, навчальні стипендії, можливості професійного розвитку тощо. Комунікація та взаємодія: встановлення ефективних механізми комунікації з персоналом, щоб вони відчували себе важливими. Проведення регулярних нарад, засідань та індивідуальних розмов для обговорення проблем, ідей та планів. Навчання та розвиток: Забезпечення можливості для навчання та професійного розвитку персоналу. Організовуйте тренінги, семінари, воркшопи та інші форми навчання, що допоможуть підвищити навички та кваліфікацію працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адзізес І. К. Управління змінами. К.: BookChef, 2018. 640 с.
2. Білоконь, О. М. Мотивація працівників як фактор підвищення ефективності підприємства. Львів: СПОЛОМ, 2017. 190 с.
3. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. 2015. № 7. С. 46-47.
4. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами. К. : Кондор, 2017. 226 с.
5. Васюта В. Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 12. С.104-111
6. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
7. Герасименко, О. П., Поліщук, О. В., Ящук, Н. О. Мотивація працівників в умовах ринкової економіки. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 240 с.
8. Герцберг, Ф. Ще раз: як ви мотивуєте співробітників? Журнал Гарвардської бізнес-школи. 2016. №. 46(1). С. 53-62.
9. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посібник для ВНЗ. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 488 с.
10. Грабчук, І. П.Мотивація працівників: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури., 2021. 288 с.
11. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2013. 395 с
12. Деці, Е. Л., Кустнер, Р., і Раян, Р. М. Мета-аналітичний огляд експериментів, що досліджують вплив зовнішніх нагород на внутрішню мотивацію. Психологічний бюлетень. 2019. 125(6), С.627-668.

13. Економіка підприємства / за заг. ред. Й.М. Петровича. Львів: Новий світ-2000, 2019. 415 с.

14. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 3-тє, без змін. К.: КНЕУ, 2016. 528 с.

15. Зайцева В. О., Трохименко, Н. М., Грабчук, І. П. Основи теорії та практики управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 190 с.

16. Захарчин Г. М. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Portal//chem_biol/nvnltu/22_2/389_Zach.pdf.

17. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

18. Збрицька Т.П. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. Т. 3. С. 220-224.

19. Карамушка Л. М., М. В. Москальов Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. К. : «Просвіта», 2021. 200 с.

20. Карпенко, О. В., Лісовська, Н. І., Богданова, Н. В. Мотивація працівників: теорія та практика. Харків: Фоліо, 2014. 188 с.

21. Колот А. М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2022. 337 с.

22. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ, 2018. 224 с.

23. Корольова К. Взаємозв’язок мотивації і рівня професійних досягнень. Персонал. 2018. №2. С. 50-55.

24. Кузнецова Н. В. Мотивація працівників в умовах сучасного підприємства. Київ: КНЕУ, 2018. 322 с.

25. Ларіна, Т. В., Хрипкіна, І. В. Теорія та практика мотивації працівників. Одеса: Ліман, 2016. 190 с.

26. Латем, Г. П., і Піндер, С. С.. Теорія робочої мотивації та дослідження на початку двадцять першого століття. Щорічний огляд психології. 2015. 56. С.485-516.

27. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. С. 67-80

28. Лок, Е. А., і Латем, Г. П.Що ми маємо робити з теорією мотивації? Шість рекомендацій на двадцять перше століття. Огляд академії управління. 2014. №29(3). С. 388-403.

29. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

30. Отенко І. П., Преображенська О. С. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2022. 272 с.

31. Примуш В. М. Загальна соціологія: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2014. 590 с.

32. Раян, Р. М., і Деці, Е. Л. Внутрішня та зовнішня мотивація: класичні визначення та нові напрямки. Сучасна психологія освіти. 2020. № 25(1). С.54-67.

33. Соболь, Н. В. Мотивація праці в сучасних умовах господарювання. Київ: Лібра, 2020. 322 с.

34. Управління персоналом: підручник. за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. С. 421-450.

35. Шафранська Т. Ю., Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

36. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посібник для ВНЗ. 3-є вид. К.: Каравела, 2016. 584 с.

37. Шульга, І. В. Мотивація працівників: сутність, форми, методи. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 190 с.

38. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees. Harvard Business Review. 2013. January. P. 87-96.

39. Maslow A. Motivation and personality. 2nd ed. N.Y.: Harper&Row, 2020. 369 p.

40. McGregor D. The Human Side of Enterprise. Harmondsworth: Penguin Books, 2020. 190 p.