

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

САЛІМОНОВИЧ Ярослав Ігорович

УДК: 338. 07:1.234

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Мотивація праці як інструмент управління персоналом підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська Антоніна Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Салімонович Я.І. Мотивація праці як інструмент управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». –Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2022.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні засади мотивації як інструмента управління персоналом підприємства – суб'єкта готельного бізнесу. Здійснено діагностику матеріальної та нематеріальної мотивації працівників готелю. Розроблено зведену програму заходів щодо мотивації персоналу готелю.

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, ефективність.

ANNOTATION

Salimonovych Y. Work motivation as an enterprise personnel management tool (on the example of the Ramada Encore Kyiv hotel). – manuscript.

Thesis for obtaining “Master” qualification in specialty 073 Management – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

The theoretical, methodical and practical principles of motivation as a tool of personnel management of the enterprise (subject of the hotel business) were investigated in the qualification work. The diagnosis of material and non-material motivation of hotel employees was carried out. A comprehensive program of measures to motivate hotel staff has been developed.

Key words: motivation, personnel management, material motivation, non-material motivation, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Природа процесу мотивації.....	7
1.2. Взаємозв'язок між ключовими параметрами моделі процесу мотивації.....	9
1.3. Сучасні напрямки формування мотиваційних програм у компаніях	11
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KYIV»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю.....	13
2.2. Оцінка складу, структури, ефективності праці персоналу готелю.....	15
2.3. Діагностика матеріальної та нематеріальної мотивації працівників готелю.....	17
Висновки до розділу 2	20
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KYIV».....	21
3.1. Розроблення програми мотивації персоналу	21
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	23
Висновки до розділу 3	25
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Найціннішим в індустрії гостинності завжди був персонал, а завдяки правильно поставленій структурі управління готелі можуть збільшити продуктивність та забезпечити успіх своїй справі. Основою управління персоналу є діяльність підприємства, яка у свою чергу має бути спрямована на людину, на зміну її мотивації у бік цілей підприємства, щоб домогтися від неї максимальної віддачі задля досягнення високих кінцевих результатів усієї діяльності підприємства.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що підтримка високого рівня мотивації в колективі різними мотиваційними інструментами дозволяє підприємству продуктивно управляти персоналом, ефективно використовуючи його потенціал для досягнення бізнес-цілей компанії.

Створення ефективної системи мотивування персоналу в готельному бізнесі набуває особливої актуальності в умовах постійно зростаючої конкуренції за професійних співробітників на ринку готельних послуг.

Аналіз останніх досліджень. Проблема мотивації праці найманого персоналу знайшла своє відображення у працях мислителів минулого і сучасності. Серед зарубіжних слід виділити таких дослідників, як В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Д. Мак-Грегор, Д. МакКлелланд, А. Х. Маслоу та ін. Істотний внесок у розробку проблем мотивації трудової діяльності зробили теоретичні пошуки українських економістів і соціологів, таких як, С. І. Бандур, Д. П. Богиня, А. С. Гальчинський, О. А. Грішнова, А. Колот та інші. Науковою розробкою теми удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства займались В. В. Корольков, Д. О. Бабенко, О. В. Гривківська, І. В. Ліганенко та ін.

Актуальність даної проблематики та її практична значущість визначили вибір теми роботи і послужили основою для формулювання її мети і завдань.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних підходів до мотивації як інструмента

управління персоналом підприємства та розроблення практичних рекомендацій до її удосконалення в діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv».

Зазначена мета зумовила постановку наступних завдань:

- розглянути природу процесу мотивації;
- розкрити взаємозв'язок між ключовими параметрами моделі процесу мотивації;
- розглянути сучасні напрямки формування мотиваційних програм у компаніях;
- дати організаційно-економічну характеристику готелю «Ramada Encore Kyiv»;
- оцінити склад, структуру, ефективність праці персоналу;
- здійснити діагностику матеріальної та нематеріальної мотивації працівників готелю;
- розробити програму мотивації персоналу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є система мотивування працівників готелю «Ramada Encore Kyiv».*

Предметом дослідження є механізми управління мотивацією персоналу, а також комплекс матеріальних і нематеріальних факторів, що впливають на трудову діяльність персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv».

Методи дослідження. Методологічну та методичну основу дослідження складають аналітичний та системний підходи до вивчення об'єкта дослідження із застосуванням методів аналізу, синтезу, дедукції, індукції, класифікації, типологізації, формалізації, спостереження, порівняння, абстрагування, моделювання, прогнозування, формальної та діалектичної логіки. Досягнення мети та вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань здійснюється з використанням теоретичних та емпіричних методів наукового пізнання, а також табличних та графічних інтерпретацій.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю якісної зміни діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» за допомогою використання запропонованої програми вдосконалення мотивації праці персоналу готелю.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу» (м. Київ, 25–26 листопада 2022 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної науки та освіти» (м. Львів, 11-12 грудня 2022 р.); CXIV Міжнародній інтернет - конференції «Нові напрями розвитку науки під час воєнного стану» (м. Одеса, 12 грудня 2022 р.)

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Логіка дослідження і структура роботи підпорядковані цілям і змісту вирішуваних завдань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 31 сторінці комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, що включають в себе 8 пунктів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань) та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Природа процесу мотивації

Ефективне управління трудовими ресурсами є однією з основних умов, що ведуть до підвищення результативності господарської діяльності та конкурентоспроможності організацій.

Особливе місце в системі кадрового менеджменту займає функція мотивації працівників: вміння керівників вчасно визначати і застосовувати фактори впливу на рівень трудової активності працівників – це надзвичайно цінний важіль управління, що активізує приховані резерви підвищення продуктивності праці.

У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі з менеджменту визначення «мотивація» має безліч значень і трактується по-різному. Основні визначення поняття «мотивація», що використовуються сучасними дослідниками, представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «мотивація» в працях сучасних українських та зарубіжних дослідників

Визначення	Автори
Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей. При виборі форм і методів мотивації насамперед необхідно враховувати мотиви людей. Те, що викликає їх дії.	Дикань В. Л. [1, с.54]
Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності щодо досягнення особистої мети або цілей організації.	Дуда С. Т. [2]
Мотивація – це усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби	Мочерний С.В. [3, с. 493]
Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	Колот А. М. [4]
Мотивація – процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистих і зовнішніх факторів.	Мазур Н. О. [5]
Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу	Крушельницька О. [6, с. 117]

Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства.	Мушкін І. [7, с.44]
Мотивацією – це процес свідомого вибору особистістю того чи іншого типу поведінки, який обумовлений певними особистісними характеристиками людини, необхідністю задоволення її потреб та відповідністю їх зовнішнім умовам діяльності.	Сисоліна Н. П., Нісфоян С. С. [8]
Мотивація – внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, обумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом чинників зовнішнього характеру (стимулів).	Чернушкіна О. О. [9]
Мотивація – це сукупність заходів, які активізують та спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій.	Шильнікова З. М. [10, с.115]

Джерело: складено автором відповідно до [1-10]

Аналізуючи дані визначення можна зробити висновок, що у сучасних авторів немає одностайності щодо трактування поняття «мотивація», кожен має своє бачення та визначення, але всі визначення мають спільну особливу рису, яка характеризує мотивацію як спонукання людини до діяльності. На основі розглянутого можна зробити висновок, що для розкриття характеру взаємозв'язку мотивації як суб'єктивного процесу, з одного боку, і мотивації як зовнішнього впливу на даний процес, з іншого боку, необхідне застосування системного підходу.

Таким чином, для подальшого дослідження необхідно уточнити і сформулювати наступне визначення «мотивації». Мотивація – це процес, спрямований на формування мотиву у працівника, шляхом застосування різних видів стимулів, за допомогою яких досягаються цілі організації.

Для досягнення цілей дослідження важливо розглянути два поняття: мотивування і стимулювання, які є різними за змістом способами впливу на мотивацію людини. Мотивування є більш широким поняттям, яке включає в себе стимулювання як основний інструмент.

Мотивування – це тривала дія на людину з метою модифікування самої структури мотивації, тобто ціннісних орієнтацій і потреб людини, вироблення певних мотивів і розвиток на цій основі її трудового потенціалу [11].

Стимулювання – це інструмент управління мотивацією за допомогою зовнішнього спонукання людини до активності через різні блага (стимули), здатні

задовольнити потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини, класифікуючи і посилюючи ці мотиви, не змінюючи саму структуру мотивації [11].

Класифікація стимулів представлена на рис 1.1.

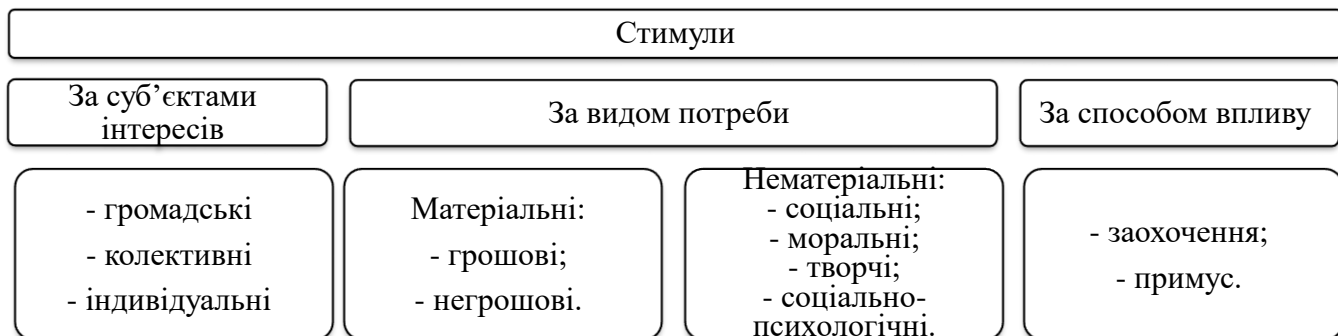


Рис. 1.1. Класифікація стимулів

Джерело: побудовано на основі [12]

Мета мотивації полягає в формуванні необхідних умов, які спонукали б працівника до вчинення дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей з максимальним ефектом.

1.2. Взаємозв'язок між ключовими параметрами моделі процесу мотивації

Для подання загальної характеристики процесу мотивації необхідно визначити поняття, що використовуються для його пояснення. Ними є потреби, мотиви і цілі.

Цілі, потреби, мотиви у людей різноманітні. Вони індивідуальні для кожного співробітника і не схожі один на одного. Тому кожен менеджер повинен вміти знаходити і використовувати мотиви своїх співробітників.

Мотив являє собою усвідомлену схильність людини до певного типу поведінки, який дозволяє задовольнити потреби. Прийнято виділяти справжні мотиви, які представляють собою внутрішні спонукання людини, які у неї вже є [13].

Мотиви класифікуються за групами (рис. 1.2). Цілі – це результат діяльності людини, до якого вона прагне у своїй роботі [15].

Потреби виступають основним джерелом активності людини. Саме вони провокують особистість діяти певним чином і в установленому напрямку.



Рис. 1.2. Класифікація мотивів

Джерело: побудовано на основі [14]

Схематично механізм мотивації персоналу представлено на рис. 1.3.

Таким чином, в основі будь-якої людської діяльності лежать стимули і мотиви, які визначають поведінку людини. Дії людини по відношенню до потреби можуть повністю або частково задовольняти їх, або не задовольняти зовсім.

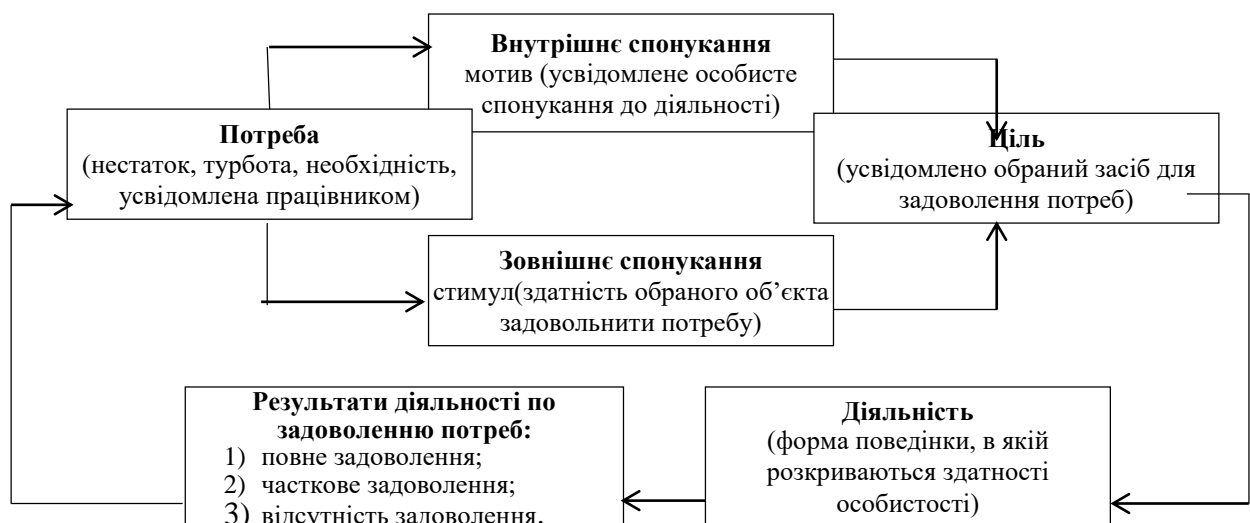


Рис.1.3. Модель процесу мотивації персоналу

Джерело: побудовано на основі [16]

Поняття мотивація є дуже складним і найважливішим чинником, що впливає на продуктивність праці. Мотивація визначає основу потенціалу співробітників підприємства і сукупність властивостей, які безпосередньо впливають на трудову діяльність. Очевидно, що існує зв'язок між мотивацією персоналу підприємства та результативністю роботи співробітників, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при побудові оптимальної системи мотивації праці.

1.3. Сучасні напрямки формування мотиваційних програм у компаніях

На сьогоднішній день одним із актуальних питань окремих бізнес-спільнот є формування ефективної системи мотиваційних програм, спрямованих на досягнення їх стратегічних цілей. Варто відзначити, що збалансованість системи мотивації з досягнутими результатами роботи прямо впливає на виконання корпоративних цілей та завдань, які формуються для кожного співробітника. При цьому понад 80% співробітників здатні забезпечити високу результативність своєї роботи при коректному формулюванні загальноприйнятих цілей та завдань, а також за умови здійснення контролю за їх виконанням.

Загалом сучасні напрямки формування мотивації працівників передбачають здійснення таких управлінських функцій: 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами); 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи); 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [22].

Слід зазначити, що з формуванням та реалізацією компанією в своїй діяльності мотиваційних програм необхідно організувати роботу з впровадження набору заходів, схематично представлених рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні напрямки роботи для формування ефективної системи мотивації праці

Джерело: побудовано на основі [17]

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано актуальність роботи, введено основні поняття, розглянуто наукові основи мотивації як інструмента управління персоналом, виявлено взаємозв'язок між ключовими параметрами моделі процесу мотивації, а також проведено огляд сучасних напрямків формування мотиваційних програм у компаніях. На підставі цього можна зробити наступні висновки.

Система мотивації праці – це сукупність заходів, які проводить керівник та які спрямовані на задоволення потреби в благах; що виражається у формуванні мотивів поведінки особистості з метою активізації трудової діяльності на базі суспільного поділу праці і розвитку приватної власності. Ефективно вибудована та безперервно функціонуюча система мотивації дозволить компанії мотивувати співробітників, бізнес-партнерів та акціонерів до активної участі у процесі стратегічного розвитку компанії та подальшої співпраці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KYIV»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю

Готель «Ramada Encore Kyiv» – це сучасний 4-зірковий готельний комплекс, що знаходиться в Голосіївському районі м. Києва за адресою Столичне шосе, 103.

Основний вид діяльності компанії згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (код КВЕД 55.10).

Інші види діяльності: надання послуг перукарнями та салонами краси (КВЕД 96.02); роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.25); роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.26); діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10); обслуговування напоями (КВЕД 56.30).

Приміщення «Ramada Encore Kyiv» має площу понад 15 тис. м². Корпус готелю має коридорну систему з двостороннім розташуванням номерів. Будівля готелю відповідає всім сучасним стандартам. Зараз «Ramada Encore Kyiv» має сертифікат відповідності.

Для узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність готелю доцільно провести аналіз його фінансових результатів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності готелю

№ з/п	Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення 2021 до 2019		Відхилення 2021 до 2020	
			2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	42412	52837	58686	+16274	38,4	+5849	11,1
2	Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	33939	45071	47164	+13225	39,0	+2093	4,6
3	Собівартість у відсотках до виручки	%	80,0	85,3	80,4	+0,38	0,5	-4,9	-5,8

4	Валовий прибуток	тис. грн.	8473	7766	11522	+3049	36,0	+3756	48,4
5	Інші операційні доходи	тис. грн.	5046	5287	6893	+1847	36,6	+1606	30,4
6	Адміністративні витрати	тис. грн.	7522	7003	8425	+903	12,0	+1422	20,3
7	Витрати на збут	тис. грн.	5160	4216	9018	+3858	74,8	+4802	113,9
8	Інші операційні витрати	тис. грн.	1175	1721	765	-410	-34,9	-956	-55,5
9	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток	тис. грн.	-338	113	207	+545	+161,2	+94	83,2
10	Дохід від участі в капіталі	тис. грн.		-	-	0	0,0	-	-
11	Інші фінансові доходи	тис. грн.	27	50	13	-14	-51,9	-37	-74,0
12	Інші доходи	тис. грн.		-	-	0	0,0	-	-
13	Фінансові витрати	тис. грн.	12	14	-	0	0,0	-14	-100,0
14	Інші витрати	тис. грн.	98	7	59	-39	-39,8	+52	742,9
15	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток	тис. грн.	-412	142	161	+573	+139,1	+19	13,4
16	Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	214	26	29	-185	-86,4	+3	11,5
17	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	-635	116	132	+767	+120,8	+16	13,8

Джерело: розраховано на основі даних готелю

За результатами 2019 року діяльність готелю «Ramada Encore Kyiv» була збитковою, натомість у 2020-2021 рр. дохід підприємства зростає, а з ним і чистий прибуток.

Аналіз показників рентабельності готелю «Ramada Encore Kyiv» за 2019-2021 роки представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності «Ramada Encore Kyiv»

Показники	Формула для розрахунку	Значення за роками			Відхилення (+), (-)
		2019	2020	2021	
Рентабельність продажів, %	$K_{рпр} = \frac{ЧП}{В}$	-1,50%	0,22%	0,225%	+1,72
Рентабельність діяльності, %	$K_{рп} = \frac{ЧП}{С}$	-1,87%	0,26%	0,28%	+2,15

Джерело: розраховано на основі даних готелю

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність продажів. Рентабельність продажів «Ramada Encore

Київ» є дуже низькою, хоча й має тенденцію до зростання. Інші показники рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність продажів. Рентабельність діяльності показує, скільки на кожну витрачену у господарстві гривню або іншу грошову одиницю отримано прибутку, і також має позитивну тенденцію.

2.2. Оцінка складу, структури, ефективності праці персоналу готелю

В процесі оцінки складу, структури, ефективності праці персоналу готелю «Ramada Encore Київ» важливе значення має розгляд організаційної структури управління. Організаційна структура управління досліджуваного готелю представлена в Додатку А.

Організаційна структура готелю «Ramada Encore Київ» є лінійно-функціональною, тобто, з одного боку, має місце ієрархія рівнів управління (повноваження передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих), а з іншого - діє принцип функціональної департаменталізації (розподіл організації на окремі елементи, кожний з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки). У безпосередньому підпорядкуванні у Генерального директора (1-й рівень) знаходяться його заступники / директори відділів (2-й рівень). Менеджерам відділів підпорядковуються заступники (3-й рівень). На 4-му рівні - старші зміни. На 5-му - рядові співробітники.

Штатний розпис персоналу «Ramada Encore Київ» наведено в додатку Б.

Найбільш затребуваними в готелі є кадри для служби прийому і розміщення (24,2%), далі йде персонал для ресторанної служби (15,5% вакансій готелю). 11,2% складає частка служби номерного фонду, і для господарської служби також 11,2%. Такий стан пояснюється тим, що ці служби найбільш численні і в більшості випадків до їх персоналу не пред'являються особливо високі вимоги.

Дані для аналізу кількісного і якісного складу працівників «Ramada Encore Київ» представлені в Додатку З.

Дані для оцінки плинності персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка руху персоналу

Показники	2020	2021	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	168	161	-7	-4,2
Звільнено	12	8	-4	-33,3
Прийнято	5	9	+4	80,0
Коефіцієнт з вибуття ($K_{об}$)	7,1	5,0	-2,2	-30,4
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому ($K_{оп}$)	3,0	5,6	+2,6	87,8
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	6,0	5,0	-1,0	-16,5

Джерело: розраховано на основі даних готелю

Аналіз табл. 2.3 показує невеликий коефіцієнт плинності кадрів, в 2021 році він зменшився на 1% рази і склав 5%. Це свідчить про сталість кадрів, що позитивно відбивається на підприємстві. Коефіцієнт обороту по прийому персоналу має невисокий показник, у 2021 році від збільшився майже в два рази і це пов'язано з набором персоналу. Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів, навпаки, зменшився на 2,2%. Динаміка продуктивності працівників готелю «Ramada Encore Kyiv» представлена в табл. 2.4. Провівши аналіз використання трудових ресурсів готелю «Ramada Encore Kyiv» можна зробити висновок, що спостерігається зростання продуктивності праці в вартісному вигляді на 15,9% та продуктивності праці в натуральному вигляді на 5,9%.

Таблиця 2.4

Показники продуктивності праці персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» в динаміці за 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	168	161	-7	-4,2
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	52837	58686	+5849	11,1
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	85750	86990	+1240	1,4
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис. грн. / особу	314,506	364,509	+50,003	15,9
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	510	540	+30	5,9

Джерело: розраховано на основі даних готелю

2.3. Діагностика матеріальної та нематеріальної мотивації працівників готелю

Оплата праці персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» враховує не тільки основну зарплату, але і преміальну частину, а так само доплату за додатковий робочий час (понад 40 годин на тиждень). Система оплати праці (за даними штатного розкладу) представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Система оплати праці в готелі «Ramada Encore Kyiv»

Погодинна	Погодинно-преміальна	Бонусна	Доплата
Управлінський, основний і допоміжний персонал			Основний і допоміжний персонал
Оклад	Оклад і премія	Доплата за ненормований робочий день	За роботу в нічний час
За штатним розкладом	За штатним розкладом, але не більше 20% від окладу	За штатним розкладом, але не більше 20% від окладу	15%

Джерело: складено на основі даних готелю

Таблиця 2.6

Показники витрат на оплату праці в готелі «Ramada Encore Kyiv»

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення
Витрати на оплати праці, тис. грн.	13949	18559	4610
Чисельність штатних працівників	168	161	-7
Середньорічна заробітна плата одного працівника. тис. грн.	83,03	115,27	32,24
Середньорічна заробітна плата по галузі «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок», тис. грн	115,51	135,73	20,22

Джерело: складено на основі даних готелю та за даними Держстату України

У 2021 р. в порівнянні з 2020 р. витрати на оплату праці штатних працівників збільшилися на 4610 тис. грн. Проте в порівнянні з статистичними даними середньорічної оплати праці за видами діяльності середня заробітна плата є меншою ніж середньостатистична. Основними методами управління в готелі «Ramada Encore Kyiv» є економічні методи управління.

Рівень задоволеності працівників працею в готелі доцільно визначити з

використанням методу анкетування співробітників. Обраний метод дозволяє виявити проблеми, що виникають в колективі підприємства.

Дослідження систем матеріальної і нематеріальної мотивації в готелі «Ramada Encore Kyiv» методом анкетування дало наступні результати. В опитуванні брало участь 100 осіб, в тому числі керівників, професіоналів і фахівців – 20 осіб; виробничий, допоміжний обслуговуючий персонал – 80 осіб. Середній вік працівників, які брали участь в анкетуванні – 37 років. Середній стаж роботи в готелі – 5-10 років. Зазначені дані свідчать про те, що опитувані добре знають умови організації роботи, відповідали на питання усвідомлено, спираючись на реальні факти.

Усі питання анкети поділено на три блоки, кожен з яких дозволяє отримувати інформацію з певного напрямку впливу на умотивованість працівників. Блок 1 відображає рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як в формах матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Питання цього блоку і співвідношення відповідей «так» і «ні» наведено в табл. 2.7.

Аналіз питань блоку 1 показує, що рівень матеріальної мотивації в готелі досить високий, люди отримують заробітну плату, їм оплачуються позапланові роботи, а також понаднормові роботи. Однак, насторожує ситуація, пов'язана з психологічними навантаженнями, люди працюють в напруженій обстановці.

Таблиця 2.7

Визначення міри задоволення первинних потреб (блок 1)

Запитання	ТАК	НІ
1. На інших готельних підприємствах рівень заробітної плати і умови роботи порівняно кращі, ніж на нашому підприємстві	15	85
2. Досягнення результатів вимагає значних моральних зусиль	21	79
3. Занадто часто виникає перевантаження від виконуваних обов'язків	36	64
4. Доводиться замислюватися про те, як підвищити рівень заробітної плати	31	79
5. Психологічний комфорт в колективі низький, складно спілкуватися	39	61
6. Відсутня оплата за разові роботи	14	86
7. Керівництво думає про умови, в яких працюють люди	92	8
8. При досягненні рівня, що перевищує планові значення, виплачується премія	100	0

Джерело: складено автором

Блок 2 віддзеркалює ефективність управління і значимість його впливу на працівників готелю, що виражається в таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Визначення значущості управління (блок 2)

Запитання	ТАК	НІ
9. Високий рівень впевненості на робочому місці	64	36
10. Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію в рамках робочого місця	98	2
11. Чи задовольняє соціальна політика підприємства?	86	14
12. Керівники розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації загалом	100	0
13. Працівники точно розуміють очікування з боку керівників	78	22
14. Працівники очікують похвали	85	15
15. Працівники повністю проінформовані про соціальну політику компанії	56	44
16. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	88	12

Джерело: складено автором

Аналіз питань блоку 2 показує, що у співробітників готелю висока впевненість на робочому місці, і чітке розуміння очікувань з боку керівництва. Однак соціальну політику розглядають як задовільну 56 осіб, а як незадовільну 44 особи, розрив невеликий, проте, він показує відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення їм умов роботи відповідно до їх очікувань.

Блок 3 віддзеркалює міру задоволення потреби в спілкуванні, яка реалізується всередині колективу. Переважання відповідей «так» показує, що працівник не має потреби в спілкуванні в колективі, велика частина працівників є індивідуалістами (табл. 2.9). Аналіз питань блоку 3 показує, що у працівників готелю є потреба в спілкуванні. Керівництву підприємства необхідно звернути особливу увагу на створення сприятливого клімату в колективі. Очевидною є різниця у відповідях на питання 22-25, тому в готелі «Ramada Encore Kyiv» необхідно налагодити ефективну взаємодію і комунікацію для працівників, так як це природна людська потреба – обговорити робочі питання, прийти до обопільного рішення, висловити власну точку зору.

Таблиця 2.9

Визначення міри задоволення потреби в спілкуванні (блок 3)

Запитання	ТАК	НІ
17. У колективі, в якому я працюю, дуже мало розмовляють один з одним	61	39
18. Співробітники, в основному, за те, щоб частіше збиратися разом після роботи	45	55
19. Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	89	11
20. На роботі мають панувати дружні стосунки	100	0
21. Результати моєї роботи були б набагато кращими, якби в нашому колективі частіше приходили до згоди з особистих питань	78	22
22. Слід дбати про те, щоб працівники добре взаємодіяли як колектив	69	31
23. Дружні відносини в нашому колективі слабо виражені	72	28
24. Співробітники радіють, коли їх хвалять	100	0
25. Якщо співробітник вважає, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	95	5
26. Керівник повинен більше розмовляти з співробітниками	77	23

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз системи мотивації праці персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv».

В готелі «Ramada Encore Kyiv» система мотивації персоналу поділяється на напрямки матеріального і нематеріального стимулювання. Виплати різних надбавок, доплат і премій сприймаються працівниками як оплата за працю незалежно від розміру їх окладу.. Факт же надання соціальних благ персоналу співробітники розцінюють як прояв турботи, зацікавленості в них з боку підприємства. Саме соціальний пакет, пропонуваній компанією, створює умови для залучення і утримання персоналу. Результати проведеного аналізу дозволили виявити недоліки, які існують в системі мотивації в готелю. Провівши аналіз нематеріальної мотивації, можна зробити висновок, що персоналу не вистачає морального стимулювання, керівництво явно недооцінює цей фактор. Багато працівників не знаходять належного визнання і поваги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KYIV»

3.1. Розроблення програми мотивації персоналу

Для удосконалення наявних методів мотивації працівників «Ramada Encore Kyiv» необхідно максимально використовувати наявні на підприємстві позитивні моменти і усунути фактори, що викликають найбільшу незадоволеність у співробітників досліджуваної компанії. Зведена програма заходів щодо мотивації персоналу «Ramada Encore Kyiv» представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо мотивування персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv»

Захід	Відповідальний	Період реалізації	Очікувані витрати	Очікувані вигоди
1. Створення комунікаційного поля	Генеральний директор	01.01.2023-31.01.2023	65 тис. грн.	Стабілізація соціальної сфери всередині колективу
2. Впровадження системи наставництва	Керівник відділу кадрів	01.01.2023-допоки існуватиме дана програма	Витрати важко прогнозовані. Залежать від кількості наставників, тривалості реалізації програми.	Низький рівень плинності кадрів. Це спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників
3. Впровадження програмного забезпечення для автоматизації мотивації персоналу за допомогою КРІ-автоматизації Higher	Генеральний директор / Керівник відділу кадрів	01.01.2023-01.03.2023	2,3 млн. грн.	Оцінка та оптимізація результативності і завантаженості кожного працівника

Джерело: складено автором

1) В результаті створення комунікаційного поля працівники готелю «Ramada Encore Kyiv» будуть відчувати себе наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчути свою значимість, отримати визнання професіоналізму через вираз схвалення з боку керівництва при вирішенні різних питань. Для вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу - зараз вони відсутні. Такі зібрання в даний час представляють собою планерки або «п'ятихвилинки», на

які виділяється занадто мало часу, що не дозволяє вирішувати досить великі проблеми і питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію «з перших рук» від керівників, а не домислювати і додумувати, що в результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовок і проблем.

2) Впровадження системи наставництва. В даний час адаптацію персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» фактично здійснюють колеги. Для того, щоб цей процес був більш ефективним, пропонується розробити положення про наставництво, ввести доплату наставникам. Це дозволить також підвищити задоволеність оплатою праці у найбільш досвідчених членів колективу.

Основна мета даної програми – сприяти передачі професійного досвіду, адаптації молоді, а також підвищенню престижу тих працівників, які мають необхідні для підприємства знання і досвід.

Наставництво вирішує наступні завдання для бізнесу:

- скорочення витрат на підготовку працівників;
- оптимізація процесу адаптації нових працівників;
- збереження унікальних знань і досвіду всередині компанії;
- створення додаткових стимулів і мотивації працівників;
- зниження відтоку кваліфікованих кадрів;
- зміцнення корпоративної культури.

З метою забезпечення необхідного рівня мотивації наставників у готелі «Ramada Encore Kyiv» можна запропонувати наступні інструменти:

- матеріальна мотивація, що тісно прив'язана до результатів успішної діяльності навченого підопічного. Зокрема, пропонується ввести наставнику щомісячну доплату за наставництво в розмірі 20% від окладу, а також разову премію в розмірі 50% в разі, якщо після проходження навчання новачок здав атестаційний іспит на оцінку «добре» або «відмінно»;

- нематеріальна мотивація за рахунок: культивування статусу наставника; проведення конкурсів на кращого наставника з подальшим нагородженням

пам'ятною сувенірною продукцією; регулярного публічного визнання заслуг, надання можливості додаткового навчання або додаткових днів відпочинку.

3) Впровадження програмного забезпечення для автоматизації мотивації персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv». Для даних цілей було обрано програму КРІ-автоматизації HighPer.

HighPer – це система для автоматизації оплати за КРІ. Вона дозволяє збирати з корпоративних облікових засобів необхідні дані в потрібних розрізах з необхідною періодичністю. Система сама розбирає отримані факти, розносить їх по працівниках і розраховує ступінь виконання плану за кожним показником. В результаті кадри розвантажені, система оплати працює. Як правило, для комплексної оцінки співробітника або підрозділу має використовуватися 3-5 показників. Але всі вони зберігаються в різних облікових засобах: один – в бухгалтерській програмі, другий в корпоративній CRM-системі, третій вираховується вручну в Excel. Цей хаос покликане вирішити рішення HighPer.

Система сама нагадає керівникам про необхідність вносити дані, зводити їх і розраховувати підсумкові значення премії за період. В результаті суб'єктивні оцінки за ступенем їх достовірності та неупередженості встають на один щабель з об'єктивно вимірними показниками. Система сама контролює терміни виконання, нагадує співробітникам про прострочені завдання, надає керівникам аналітику в режимі реального часу, що дозволяє оцінити результативність і завантаженість кожного працівника. Як наслідок, завдання виконуються в терміни, а працівники завантажені порівняно рівномірно. Система пропонує простий інструмент розрахунку КРІ і також не вимагає значних витрат на первинну настройку, а тому актуальна для готелю «Ramada Encore Kyiv». Можна застосовувати оціночні листи, управляти завданнями і використовувати кількісні критерії оцінки персоналу. Є налаштовані за замовчуванням формати звітів. Можливо налаштувати нагадування. Є опції завантаження даних з інших систем

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Інвестиційні витрати на впровадження системи автоматизації мотивації праці персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» за ключовими показниками ефективності становлять 299,690 тис. грн. При обґрунтуванні ефективності впровадження змін використовуються показники такі, як чистий дохід, поточні витрати та інші. Прогноз фінансового результату наведено в додатку Ж, таблиця 1.

За даними розрахунків, прибутки значно зростатимуть з кожним місяцем функціонування системи HighPer.

З метою оцінки руху грошових коштів в процесі реалізації проекту розробляється прогноз грошових потоків, в якому присутня інформація про три напрямки: операційну, інвестиційну та фінансову сферу. Оцінку всіх напрямків надходження і використання грошових коштів за проектом автоматизації системи управління (табл. 2, додаток Ж).

Для проведення розрахунків чистої теперішньої вартості побудована таблиця 3 в додатку Ж. Річна ставка дисконтування 10%, для таблиці розрахована місячна ставка дисконтування.

Чиста теперішня вартість визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} = \sum \frac{CF}{(1+r)^t} - C_{inv}, \quad (3.1)$$

де CF – сумарний грошовий потік,

C_{inv} – інвестиційний грошовий потік.

$NPV = 295,369$ тис. грн.

За результатами проведеного обґрунтування проекту, можна зробити висновок, що систему автоматизації мотивації праці персоналу HighPer у діяльність готелю «Ramada Encore Kyiv» доцільно впроваджувати.

Очікуваний соціальний і економічний ефект від запропонованих заходів:

1) Забезпечити низький рівень плинності кадрів, це спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму.

2) Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як робочу атмосферу в

сприятливій, комфортній обстановці, де хороші взаємини між співробітниками і керівниками, які забезпечують ефективну діяльність.

Дані підсумкові фактори будуть сформовані зміцненням корпоративного духу, підвищенням ступеня задоволення співробітників змістом трудового процесу, активізацією мотивів кар'єрного зростання і створенням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі готелю. Запропонований захід може бути розглянутий керівництвом і прийнятий для реалізації. Таким чином, запропоновані шляхи щодо вдосконалення системи мотивації праці співробітників готелю «Ramada Encore Kyiv» вважаються ефективними.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено шляхи удосконалення мотивації праці персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv». За результатами проведеного дослідження пропонується впровадження програмного забезпечення HighPer для автоматизації мотивації персоналу готелю, а також створення системи наставництва та комунікаційного поля, яке буде залучати до процесу комунікацій, забезпечувати необхідну взаємодію між персоналом.

Дані заходи включені в зведену програму мотивації персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» та спрямовані на зміцнення корпоративного духу, підвищення ступеня задоволення співробітників змістом трудового процесу, активізацію мотивів кар'єрного зростання і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Запропонована програма може бути розглянута керівництвом і прийнята для реалізації.

ВИСНОВКИ

1. Усі отримані результати в ході виконання кваліфікаційної роботи відповідають заданій меті, вирішують усі поставлені завдання на початку проведення дослідження, мають суттєве значення теоретичного та практичного змісту.

2. Мотивація праці є однією з найважливіших складових успішного функціонування підприємства, оскільки від якості праці співробітників залежить прибутковість та успіх всього підприємства. Мотивація трудової діяльності дозволить вплинути на різні аспекти існування підприємства. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

3. Мотивація – це процес, спрямований на формування мотиву у працівника, шляхом застосування різних видів стимулів, за допомогою яких досягаються цілі організації. Система мотивації праці – це сукупність заходів, які проводить керівник та які спрямовані на задоволення потреби в благах; що виражається у формуванні мотивів поведінки особистості з метою активізації трудової діяльності на базі суспільного поділу праці і розвитку приватної власності.

4. Ефективно вибудована та безперебійно функціонуюча система мотивації дозволить компанії мотивувати співробітників, бізнес-партнерів та акціонерів до активної участі у процесі стратегічного розвитку компанії та подальшої співпраці.

5. Емпіричною базою проведення дослідження обрано готель «Ramada Encore Kyiv». Готель знаходиться в Голосіївському районі міста Києва за адресою Столичне шосе, 103. Основний вид діяльності компанії згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (код КВЕД 55.10). Організаційна структура готелю є лінійно-функціональною.

6. Провівши аналіз використання трудових ресурсів готелю «Ramada Encore Kyiv» можна зробити висновок, що спостерігається зростання продуктивності праці в вартісному вигляді на 15,9% та продуктивності праці в натуральному

вигляді на 5,9%. Також відзначено зменшення кількості персоналу готелю. Аналіз кадрового потенціалу показує невеликий коефіцієнт плинності кадрів, в 2020 році він зменшився на 1% рази і склав 5%. Це свідчить про сталість кадрів, що позитивно відбивається на підприємстві.

7. Отже, структура управління в «Ramada Encore Kyiv» вибудована грамотно і раціонально. Щодо покращення організації праці персоналу готелю необхідно виділити мотиваційну складову задля підвищення продуктивності праці працівників готелю «Ramada Encore Kyiv». Виплати різних надбавок, доплат і премій сприймаються працівниками як оплата за працю незалежно від розміру їх окладу. Факт же надання соціальних благ персоналу співробітники розцінюють як прояв турботи, зацікавленості в них з боку підприємства, яке володіє фінансовою стійкістю і високим рівнем корпоративної культури.

8. Керівництво готелю безумовно цінує робочий персонал і хоче, щоб він працював безперебійно і на високому рівні. Однак нематеріальні стимули використовуються рідко, так як керівництво «Ramada Encore Kyiv» не бачить віддачі від їх застосування.

9. За результатами проведеного дослідження пропонується впровадження програмного забезпечення HighPer для автоматизації мотивації персоналу готелю, а також створення системи наставництва та комунікаційного поля, яке буде залучати до процесу комунікацій, забезпечувати необхідну взаємодію між персоналом.

10. Дані заходи включені в зведену програму мотивації персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» та спрямовані на зміцнення корпоративного духу, підвищення ступеня задоволення співробітників змістом трудового процесу, активізацію мотивів кар'єрного зростання і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Запропонована програма може бути розглянута керівництвом і прийнята для реалізації. За рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення позитивного соціального та економічного ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 188–193.
3. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. Київ-Тернопіль. Академія, 2000. 864 с.
4. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Т. 2. Київ : КНЕУ. 2005. С. 173-182.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук // Київ. Кондор, 2003. – 296 с.
7. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44-49.
8. Сисоліна Н. П., Нісфоян С. С. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 31. С. 273-279.
9. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 85-90.
10. Шильнікова З. М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 10(2). С. 114-117.
11. Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. *Економічний вісник Національного технічного*

університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 288-293.

12. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ. 2004.- 302 с.

13. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. Економічний простір. 2021. №169. С. 84–91.

14. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. Полтава: ПНТУ. 2021. Т. 1. С. 87–91.

15. Кулакова С. Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. Економіка і регіон. 2017. № 2. С. 61-67.

16. Калина А. В. Мотивація праці та її значення у формуванні соціально-трудова відносин. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2011. Вип. 4. С. 602-606.

17. Хоменко Я. В. Взаємозв'язок системи показників довгострокової та короткострокової ефективності із системою мотивації праці. Економіка праці. 2019. Том 6. № 2. С. 855-862.

18. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 12. С. 167-171.

19. Лебедь Т. В. Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту організацій. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 65-68.

20. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11.

21. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник. Київ. Знання, 2008. 389 с.

22. Мельник Л. Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. Вісник СумДУ. Серія: Економіка. 2012. №4. С. 55-63.

23. Ніколайчук Л. М. Форми та методи мотивації персоналу. Актуальні проблеми управління персоналом та економіка праці. 2015.

24. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15, № 3. С. 263-268.
25. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)»: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с
26. Топчєєва Ю. В. Умови забезпечення трудової дисципліни на підприємстві, установі, організації. *Форум права*. 2012. № 3. С. 753-759.
27. Харун О. А., Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
28. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.
29. Демидова М. М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_30.
30. Солошенко О. Ю., Богомолова К. С. Методи мотивації персоналу на підприємствах. *Вітчизняний та світовий досвід. Вісник студентського наукового товариства*. 2019. Вип. 1. С. 69-71.
31. Терещенко Д. А., Сабадаш Д. О. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2015. № 3. С. 188-191.
32. Жарківська І. Теорія поколінь і управління персоналом організації. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 1120.
33. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.
34. Klymchuk, A. O., Mikhailov, A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. №1. P. 218-234.

35. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3. С. 33-37.

36. Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(5). С. 294-299.

37. Малюченко К. О. Основні проблеми матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств у транзитивній економіці. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 663-667.

38. Ramada Encore Kyiv: офіційний сайт. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/ramada/kyiv-ukraine/ramada-encore-kyiv/overview?CID=LC:RA::GGL:RIO:National:45388&iata=00093796#/>.

39. Booking: інформаційний портал. URL: <https://www.booking.com/index.ru.html>.

40. Youcontrol: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.