

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
*Кафедра економіки, підприємництва
та туризму*

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Чмирук Тетяна Ігорівна

УДК 338.48:331 101.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«Удосконалення системи мотивації персоналу туристичного
підприємства»**

242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавру

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)

Науковий керівник -
Скидан Олег Васильович
доктор економічних наук,
професор

Житомир 2023

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму № __ від
« __ » _____ 2023 р.

Завідувач кафедри
економіки, підприємництва та туризму

д.е.н. професор _____

Валінкевич Н. В.

« __ » _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Мутасова С.А.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Чмирук Т.І. Удосконалення системи мотивації персоналу туристичного підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 242 «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню мотивації персоналу на туристичних підприємствах, розглянуті сучасні методи мотивації, а також її класифікації, особливості процесу впровадження вітчизняними суб'єктами господарювання. Аналізуються питання методів мотивації і стимулювання персоналу туристичної фірми. Наведено загальні рекомендації для удосконалення мотивації персоналу підприємства та надано пропозиції щодо використання сучасних методів мотивації для ефективної роботи персоналу.

Ключові слова: мотивація, персонал, туризм, мотиваційні методи, системи мотивації, працівники, нематеріальні методи, матеріальні методи, потреба, діяльність.

Chmyruk T.I. Improvement of the system of motivation of the personnel of the tourist enterprise. - Qualification work on manuscript rights. Qualification work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 242 "Tourism". – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work is dedicated to the study of the motivation of personnel in the work at tourist enterprises, as well as its varieties and peculiarities in the processes of implementation in the territory of Ukrainian tourism facilities. In order to reveal these questions in more depth, the study of other researchers on this topic was used, and the hotel "Ukraine" was considered as an example of the use of motivation systems.

Key words: motivation, personnel, tourism, motivational methods, motivational systems, employees, intangible methods, material methods, need, activity.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність та зміст категорії «мотивація персоналу».....	7
1.2. Класифікація та сучасні методи мотивації праці персоналу.....	9
1.3. Особливості мотивації персоналу на туристичних підприємствах.....	12
РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ГОТЕЛЮ ПАТ «УКРАЇНА» МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	15
2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності «Україна» як суб'єкта господарювання.....	15
2.2. Діагностика складу та структури персоналу готелю	17
2.3. «Україна».....	
Оцінка діючої системи мотивації персоналу готелю «Україна».....	22
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРАЇНА»	25
3.1. Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві.....	25
3.2. Напрями по удосконаленню системи мотивації персоналу готелю «Україна».....	26
3.3. Формування оновленої програми мотивації персоналу готелю «Україна».....	28
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ тісно пов'язаний з готельною індустрією. Подорожуючі, в туристичних поїздках однозначно скористуються послугами готелів та ресторанів в певний момент подорожі. Персонал в роботі туристичних підприємств виступає посередником між туристами та готельним об'єктом. Зрозуміло, що вправна робота працівників є саме тим фактором, який піднімає популярність туристичної сфери.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і полягає в удосконаленні системи мотивації персоналу. Мотивація працівників допомагає власникам бізнесу виконувати всі операції ефективно. На нашу думку, без постійної мотивації та заохочення своїх працівників туристичне підприємство не зможе отримати бажаний прибуток, отримати високий рівень розвитку та, звичайно, попиту на свої послуги.

Аналіз останніх досліджень. Питанням підвищення чинників мотивації персоналу та покращення їх роботи практично займались економісти: А.Сміт, Ф.Гілбрет, А.Маслоу, Ф.Герцберг, А.Врум. На сучасному етапі, звертають увагу на цю тему такі вчені як О.В. Гриківська, Ж.В.Соловйова, Є.А. Бельтюкова, О.А.Докучаєва.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення системи мотивації персоналу, а також розробка сучасних методів мотивації для ефективної праці туристичного підприємства.

Щоб досягти мети в роботі поставлено **наступні завдання:**

- розкрити поняття мотивації персоналу та зрозуміти суть потреби її створення на туристичному підприємстві;
- охарактеризувати всі можливі методи мотивації працівників та її особливостей в роботі;
- проаналізувати ефективність надання мотивації в готелях та фактори її впливу на прикладі роботи персоналу в готельному підприємстві «Україна»;

- запропонувати основні шляхи покращення ефективності мотивації та запропонувати систему удосконалення мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження є практичні та теоретичні аспекти удосконалення мотивації персоналу на туристичному підприємстві.

Об'єктом дослідження є удосконалення процесу мотивації персоналу в готелі «Україна».

Для розкриття теми в роботі були використанні такі **методи дослідження** як узагальнення, порівняння, аналітично- дослідницький метод, статистичний та оцінювальний методи, а також методи пошуку і збору даних.

Наукова новизна полягає в авторському розкритті питань удосконалення мотивації та самостійно запропонованих рекомендацій щодо покращення ефективності мотиваційних процесів.

Апробація результатів наукових досліджень здійснена на двох наукових конференціях:

1. Скидан О. В., Чмирук Т.І. Аналіз склад та структури персоналу готелю «Україна». Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети: матеріали збірника II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція (15-16 червня 2023 р., м. Житомир) м. Житомир: Поліський національний університет, 2023 С. 42-45.
2. Скидан О. В., Чмирук Т.І. Оцінка діючої системи персоналу готелю «Україна». Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізація: матеріали збірника IV Міжнародна науково-практична конференція (22-23 червня 2023 року м. Житомир) м. Житомир: Поліський національний університет, 2023 С.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційну роботу викладено на 35 сторінках друкованого тексту. Робота містить: 9 рисунків та 8 таблиць.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та зміст категорії «мотивація персоналу»

У нашому столітті готельна індустрія досягла значно вищого рівня розвитку обслуговування та надання послуг. Звертаючи увагу на індустрію туризму, можна висловити, що ринок туристичних послуг насичений та має високу конкуренцію. Внутрішні фактори обслуговування в конкретному готельному підприємстві мають значний вплив.

Один із найважливіших чинників є робота персоналу. Чим більш професійна вона, тим краще це впливає на популярність туристичного об'єкту серед подорожуючих. Отже, щоб елемент обслуговування персоналом працював професійно та заохочено треба приділяти цьому більше уваги, а також займатись його управлінням. Це безпосередньо впливає на мотивацію. Мотивація - спонукання до роботи, спрямованість працювати якісніше та краще. Іншими словами, процес, який задовольняє індивідуальні потреби людини через її організацію, стійкість в роботі та самовідданість [1, с. 217].

В робочому процесі мотивація допомагає оцінити весь персонал за діяльність, яку виконують окремо та нагородити за проявлений актив та винахідливість. Таким чином, це спонукає всіх працюючих на підприємстві працювати ще більш ефективно, якісніше та організовано, щоб в певний момент отримати за свою роботу індивідуальні блага.

Існують окремі функції управління, які відповідають за системність мотивації:

- планування мотивації (дослідження потреб, які можуть вплинути на покращення роботи персоналу та стануть стимулами опісля);
- виконання мотивації (розробка мотиваційних потреб для задоволення персоналу та їх нагородження після проробленої роботи);
- управління процесом мотивації, яке включає контроль мотивації та

коригування стимулів [2].

Мотивація повинна враховувати всі ознаки та фактори, що спонукають, які зможуть вплинути на конкретного робітника, а мотиваційна нагорода повинна дотримуватись такого ж самого рівня складності роботи. Тільки після створення всіх умов персонал буде досягати вищого рівня реалізації у робочих процесах [3] .

На рис. 1.1 розглядаються переваги, які створюються системою мотивації.

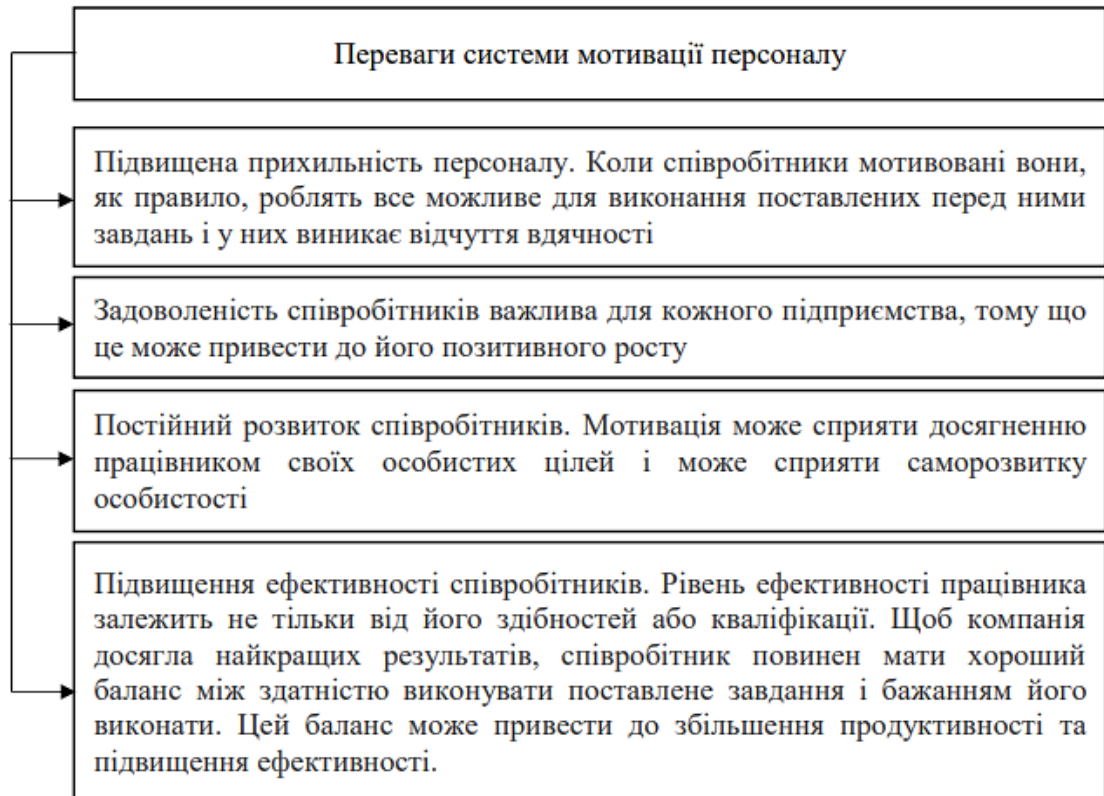


Рис. 1.1. Переваги системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [4]

Також, мотивація сприяє збільшенню спокою серед працівників, встановлюють контакт із керівництвом та працюють значно продуктивніше. Це можна підтвердити даними, які висуваються міжнародною консалтинговою компанією Pricewaterhouse Coopers, на території якої покращення роботи та настрою персоналу зросла на 57%, а з цього впливає на 147% збільшення доходів порівняно з їх конкурентами. Це підтверджує той аспект, що вмотивовані працівники приносять більше користі [5] .

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та немотивуючих

факторів, які можна розглянути на табл. 1.1.

Таблиця. 1.1

Фактори, що впливають на трудову мотивацію персоналу

Мотивуючі фактори			Немотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> - хобі; - особисті здібності; - наявність уподобань. 	<ul style="list-style-type: none"> - безпека, надійність; - інструменти для праці; - гроші; - задоволення працею. 	<ul style="list-style-type: none"> - визнання; - надані впровадження; - відповідна робота; - кар'єрний ріст. 	<ul style="list-style-type: none"> - непорозуміння в колективі; - організаційний хаос; - неповага в колективі; - нестача відповідальності.

Джерело: складено автором на основі [6]

Підсумовуючи все вище сказане, можна прийти до висновку, що основою успішної мотивації в туристичному об'єкті є сам мотив. Саме він спрямовує людину виконувати потрібні дії. Мотив - це те, що створює самостійне бажання персоналу реалізувати свою діяльність якомога краще та правильніше [7, с. 212].

Головним фактором є стимул персоналу задовольнити свої власні потреби через компетентне обслуговування та, в результаті, задоволення потреб туристів. Отже, суть мотивації і закладається в стимулі працівників виконати свою роботу вчасно та якісно для задоволення власних потреб.

1.2. Класифікація та сучасні методи мотивації праці персоналу

На даний момент є безліч варіантів, якими можна спонукати персонал до якіснішої діяльності на роботі. Серед всіх методів найбільшою групою виділяють загальні (ті, які можуть використовуватись і на самих об'єктах та виробництвах). З них найрозповсюдженіші є адміністративні, економічні, соціальні та велика кількість певних приватних методів. Більш детально структуру кожного з них можна розглянути в ДОДАТКУ А «Методи управління мотивації персоналу»:

1. Адміністративні методи. Адміністративні методи спрямовані на мотиви

поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у даній компанії, культура трудової діяльності.

2. Економічні методи. Саме вони більш за все використовуються на підприємствах, адже виступають найпростішими стимулами. Ці економічні мотиви, які можна відокремити грошовими бонусами, підвищенням зарплатні, преміюванням, виступають як система економічного механізму завдяки якому підвищується загальна продуктивність у туристичному закладі. Серед економічних мотивацій виділяють наступні:

- методи, що використовуються державними органами управління;
- методи, що використовуються організацією (система грошового заохочення, система відповідальності за якість роботи та ефективність дій робітника, тощо) [8].

3. Соціально-психологічні методи. Відносяться більше до нематеріальних благ, адже відповідають за психологічну структуру та моральний вплив на працівників. Активізація психологічної мотивації в основному грає на почуттях та емоціях персоналу, тобто орієнтується на взаємодії людей через мотивацію, на створення спокійної робочої атмосфери. Іншими словами, діяльність працівників у цьому методі прослідковується крізь призму психологічних та соціально-загальних впливів, які підштовхують людей самих виходити на новий рівень праці та туристичного обслуговування та усвідомлено виконувати роботу краще, ніби віддаючи адміністративний борг.

До складу даного стимулювання можна віднести [8] :

- розвиток колективу узагальнено, тобто, одночасно, з урахуванням всіх індивідуальних характеристик робітників; створення врівноваженої та спокійної атмосфери на роботі;
- надання прикладу своїм підлеглим: персонал, який може та має бажання брати приклад зі свого керівництва буде працювати в рази якісніше та натхненніше. Це виражає мотиваційний вплив на персонал, який хоче виглядати краще на фоні свого керівництва, що також піднімає імідж менеджерів та самого

туристичного підприємства;

- врахування думки та участі працівників в управлінні;

- задоволення духовних і культурних потреб - діяльність за межами робочого простору, де працівники можуть відпочити колективом та отримати позаробоче спілкування один з одним. Дуже важливим чинником виступають нематеріальні мотивації, а саме свята та заходи, які реалізуються конкретно для задоволення потреб персоналу та їх культурного пізнання. Найбільш вмотивований працівник - це людина, яка береться за роботу відпочивши;

- етичні санкції та похвала, або раціональне поєднання позитивних і негативних стимулів. Моральні санкції, такі як дисциплінарні зауваження, володіють значним мотиваційним впливом в компаніях, де це є довготривалою традицією.

З метою більш детального розуміння було створено опитування, яке проводилось О.М. Лозовським та О.В. Хомко. Воно проводилось серед персоналу туристичних підприємств України. Результати опитування на рис. 1.2 показали, які методи мотивації є найактуальнішими на даний час.



Рис. 1.2. Результати опитування співробітників різних підприємств щодо їх ставлення до різних методів мотивації, %

Джерело: складено автором на основі [9]

Підсумовуючи, можна зазначити, що існує безліч видів мотивацій та їх

варіацій. Всі процеси потребують індивідуального впровадження на підприємстві, якщо для цього створені та дотримані необхідні умови. В будь-якому випадку кожен із різноманітних видів мотивації, як матеріальних так і нематеріальних безумовно допоможе у роботі з персоналом. Потрібно лише знайти саме той, який задовільнить конкретних робітних підприємства.

1.3. Особливості мотивації персоналу на туристичних підприємствах

У туристичній індустрії особливо важливим є людський фактор, робочий персонал, який є невід'ємною складовою успіху підприємств цієї галузі. У випадку, коли в інших закладах акцент зазвичай здійснюється на технічне забезпечення, то в туризмі найсуттєвішим елементом є індивідуальне обслуговування. Адже саме персонал спілкується з туристами, надає їм послуги, допомагає, консультує та повністю супроводжує людей у їх відпочинку.

Досліджувати цю тему та спиратись на окрему інформацію у кваліфікаційній роботі допомагає наступний ряд законодавчої і нормативно-правової бази, що розкриває стандарти та правила реалізації мотивації персоналу як важливої складової туристичної сфери:

- Конституція України: Забезпечення гідної праці та винагороди за неї є одним з принципів конституційних прав та свобод громадян України;
- Закон України "Про оплату праці": Цей закон визначає загальні принципи і порядок оплати праці, включаючи встановлення мінімальної заробітної плати, регулювання систем оплати, розміру виплат, премій, тощо;
- Законодавство України, що регулює працевлаштування: Основний закон, який регулює трудові відносини. Він визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, включаючи питання оплати праці.

Результативність позитивного настрою туристів повністю залежить від результату позитивного настрою персоналу. Слід не забувати, що персонал протягом певного часу може змінювати свої бажання та уподобання, а отже їх

потреби з часом можуть змінюватись і минулі мотиваційні стимули вже не будуть працювати. Тому мотивація є змінним фактором, який повинен завжди удосконалюватись та вносити зміни і корективи у свої варіації. Отже, виникнення мотивації та її включення до постійних робочих аспектів підвищить рівень обслуговування в підприємстві та його популярність.

Головна особливість мотивації закладається в тому, щоб досягти чіткої роботи можна тільки через потреби персоналу та їх бажань. Процес розробки ефективного механізму мотивації на підприємствах туризму в цілому подібний до підприємств інших галузей господарювання. Детально це можна побачити на рис. 1.3.

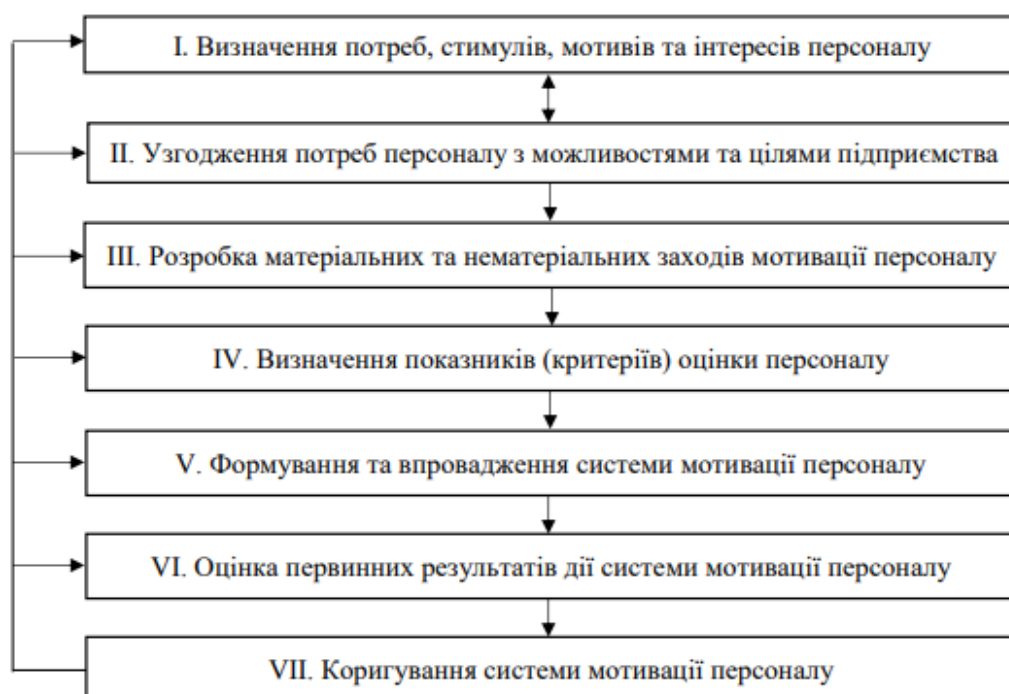


Рис. 1.3. Процес розробки дієвого мотиваційного механізму на туристичних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [10]

Також цікавим доповненням до особливих аспектів продуктивної роботи мотивації є те, що чим різноманітніші варіанти пропонуються персоналу, тим більший відсоток того, що мотиваційні стимули спрацюють якісно. Дослідження, які провів В.В. Бала, довело цей аспект та показало, що мотиваційні заходи виявилися ефективними на підприємствах, де включається 3-4 матеріальних види та 4-5 нематеріальних, але не варто включати більше цієї кількості. Як показали

результати надмірна кількість мотиваційних стимулювань, як і їх недостача, негативно впливають на роботу та продуктивність персоналу [11].

Для глибшого оцінювання особливостей мотивації на підприємствах розглянемо декілька закордонних практик впровадження стимулювання.

Один із найпопулярніших готелів Німеччини «Schindlerhof» впровадив власну розробку системи мотивації нематеріального стимулювання. Воно закладається повністю відкритих взаємозв'язках між керівництвом та персоналом. Тобто працівники позиціонуються не як дешева робоча сила, а повноправні партнери, які беруть участь у реалізації та покращенні обслуговування. Також в них не існує єдиної уніформи і персонал може працювати в тому, в чому комфортно. Це дуже піднімає дух робітників та додає їм бажання працювати [12].

А ось в міжнародній готельній мережі «Holiday Inn» пропонується не лише своїм співробітникам, але і їх найближчим родичам безкоштовне харчування та проживання в своїх готелях за спеціальними цінами, які є близькими до собівартості [13].

Отже, мотивація - складний процес, який реалізацією бажань персоналу спонукає його працювати якомога продуктивніше та якісніше. Всі процеси є взаємозалежними та потрібними для грамотної роботи високоякісного туристичного обслуговування. Також, варто додати, що існує безліч методів мотивації, їх потрібно об'єднувати та надавати якомога більше різновидності. Таким чином кожен із робітників знайде власне заохочення до робочої діяльності.

Особливостей впровадження мотивації на підприємствах достатньо. Найголовніше це те, що відсутність мотивації взагалі дуже негативно відобразиться на перспективності закладу. Як показує закордонний досвід, треба якомога більше приділяти уваги цьому питанню та глобальніше відноситись до розробки системи мотивації власного персоналу.

РОЗДІЛ II

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ГОТЕЛЮ ПАТ «УКРАЇНА» МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності «Україна» як суб'єкта господарювання

Щоб більш детально розкрити діяльність мотивації на туристичних підприємствах було обрано готель «Україна» як об'єкт дослідження. Цей готель знаходиться на Полтавщині, в місті Лохвиця. Він виступає приватним підприємством, яке надає послуги розміщення та харчування.

Готель позиціонує себе як молодіжний заклад і активно впроваджує інноваційні тренди. В даний час в тренді саме технологічні інновації, керівництво також вносить корективи в обслуговування. Наприклад, у готелі є електронне бронювання, власна веб-сторінка для користувачів Інтернету, а також всі елементарні процеси обслуговування були автоматизовані. Останній аспект є дуже важливим, адже він впливає не лише на туристів, а й на персонал, якому легше надавати туристичні послуги. В ДОДАТКУ Б можна розглянути SWOT-аналіз підприємства, який додатково розкриває всі сторони та аспекти роботи закладу як суб'єкту господарювання.

Важливою перевагою готелю є постійна можливість для людей скористатись послугою харчування у власному ресторані туристичного підприємства. Готель «Україна» представляє 25 номерів, це забезпечує стабільні доходи через надання послуг проживання та харчування своїм клієнтам. Рівень прибутковості залежить від розцінок за номери, витрат на утримання готелю та заповненості номерів. Для готелю важливо правильно управляти операційними витратами, такими як зарплата працівників, закупівля продуктів харчування та обладнання, тому що ефективне планування та контроль витрат допоможуть підтримати фінансову стабільність, яку можна більш детально розглянути в ДОДАТКУ Г.

Підприємство підтримує перспективу постійного удосконалення та безперестану шукає шляхи для покращення своєї роботи задля задоволення туристів. Для зрозумілості можна оглянути інформаційну картку готелю «Україна» на табл. 2.1

Таблиця. 2.1

Інформаційна карта готелю «Україна»

Найменування	Опис
Назва	Готель «Україна»
Інтернет-сторінка	https://ukraina.in.ua/
Місцезнаходження	Полтавська область, м. Лохвиця, вул. Перемоги, 4
Транспорт	Трансфер від / до аеропорту, Прокат велосипедів, Трансфер від / до аеропорту
Типи розміщення	Туризм, ділові поїздки, відпочинок
Послуги	Wi-Fi, Інтернет
Харчування і напої	Бар та ресторан
Стіяка реєстрації	Цілодобова стійка реєстрації, прискорена реєстрація заїзду / виїзду, екскурсійне бюро, зберігання багажу, замикали шафки
Зони загального користування	Більярд, фітнес-центр, паркова, камера зберігання багажу, трансфер, сейф, сувенірний магазин, та магазини в готелі
Сервіси бізнес-центру	Конференц-зал, банкетний зал, ксерокопіювання / факс
Різне	Номери для некурячих, сімейні номери, опалення, кондиціонер, місця для куріння
Ціни	Стандарт одномісний – 750 грн Стандарт двомісний – 1050 грн Бізнес з широким ліжком – 1300 грн Бізнес з двома окремими ліжками – 1400 грн

Джерело: складено автором на основі [14]

Отже, окрім всього перерахованого також бачимо, що готель надає послуги бізнес-центру. Можна скористатись всім технічним оснащенням для проведення конференцій та семінарів не виїжджаючи з території готелю.

Підсумовуючи, можна сказати, що готель «Україна» є ідеальним прикладом для обґрунтованості мотивації працівників, адже саме в цьому підприємстві вважається, що персонал найважливіший чинник популярності та обізнаності, що від їх ефективної праці залежать загальна ефективність та результат всієї роботи.

2.2. Аналіз складу та структури персоналу готелю «Україна»

У готелі «Україна» кожна діяльність, що відбувається, залежить від участі персоналу. Не важливо, чи це процес обслуговування, чи постачання або маркетинг, завжди за дії відповідають працівники. Саме таким відношенням до працюючого людського складу і відокремлюється цей туристичний об'єкт.

Цікаво, що тут поширюється певна культура, яка налаштовує персонал до повної довіри один до одного та бажання вести позитивні взаємовідносини між колегами. Керівництво дбає про своїх працівників та контролює їх настрій, а також їх діяльність в готелі.

Безпосередньо стиль управління у готелі «Україна» більше відноситься до демократичного. Тут кожен робітник має можливість висловити свою думку та запропонувати певні ідеї. Персонал може в будь-який час обґрунтувати певні інновації, які, на його думку, допоможуть у розширенні бізнесу. В готелі «Україна» не тільки вислухають, а й нагороджують за прояв творчості, креативності та потенціального розвитку туристичного ринку. Це також виступає важливим чинником мотивації персоналу в готелі.

У готелі «Україна» створена структура управління, де кожен працівник або відділ підпорядковані виключно одному керівнику. Відповідно до такої системи кожен працівник виконує обов'язки та зобов'язання лише перед своїм керівником, що є дуже зручно при великому об'ємі робіт. Організаційна структура управління готелю «Україна» наведена на рис. 2.1.

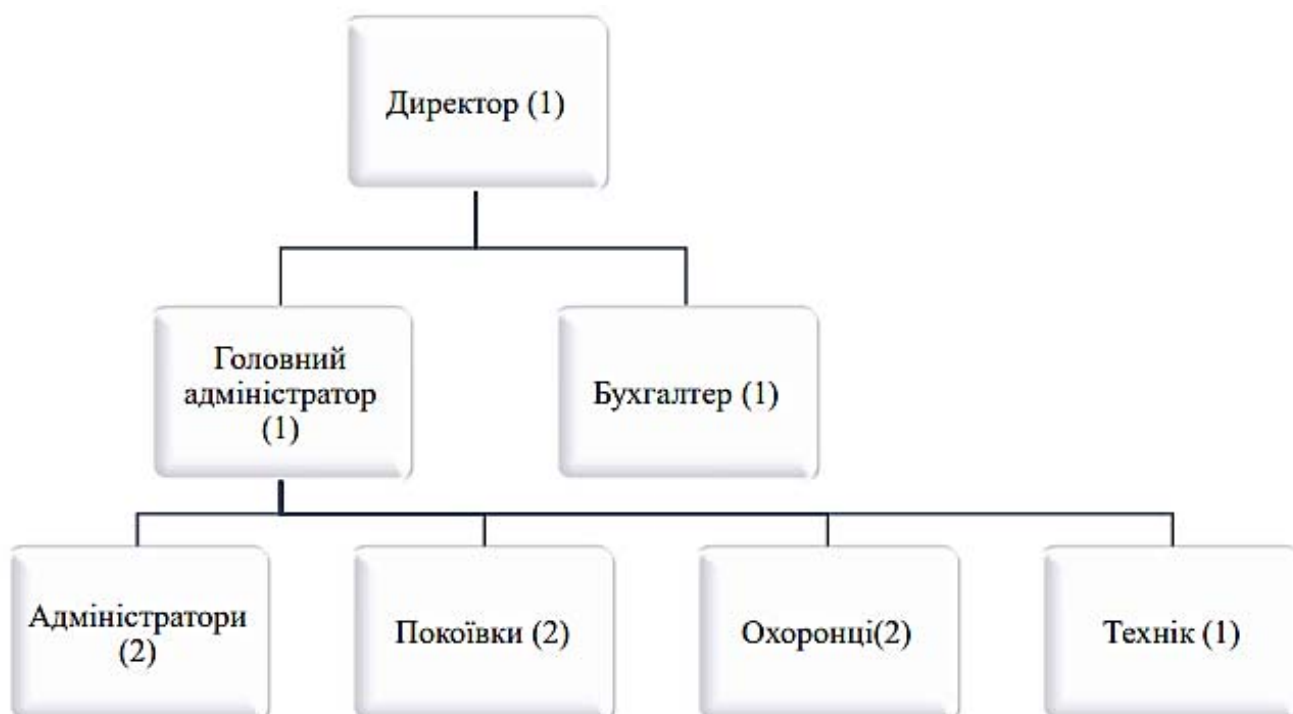


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Україна»

Джерело: складено автором на основі [14]

Кожен відділ керівництва турбується за своїх працівників, які виконують діяльність певного відділу в готелі. Усі керівники звітують за конкретно свій розділ підпорядкування на підприємстві.

Мотивація дуже розкриває потенціал персоналу, адже нині в туристичній сфері великий відсоток туристів є вимогливим, і тому працівники повинні мати стержень для швидкого та приємного обслуговування будь-якої верстви населення. Саме в цьому і допомагає мотиваційне стимулювання.

Що стосується працівників готелю «Україна», то можна вказати присутність їх кваліфікованості та професійності. Наприклад, працівники цього підприємства можуть надавати послуги на 3 мовах: англійській, російській та українській.

Також варто зазначити, що для кожного відділу та всіх працівників, що пораються над його розвитком прописані завчасно створені правила та запровадженні посадові інструкції. Працівник повинен виконувати їх вчасно та якісно, тільки тоді він отримає свою нагороду, яку було одразу проговорено. Таким чином, і працює мотивація.

Аналізуючи персонал в готелі «Україна», можна зробити наступні висновки. В 2020 році загальна чисельність співробітників складала 10 осіб. Вона стрімко знижувалась протягом декількох років. Цю динаміку можна прослідкувати на рис. 2.2

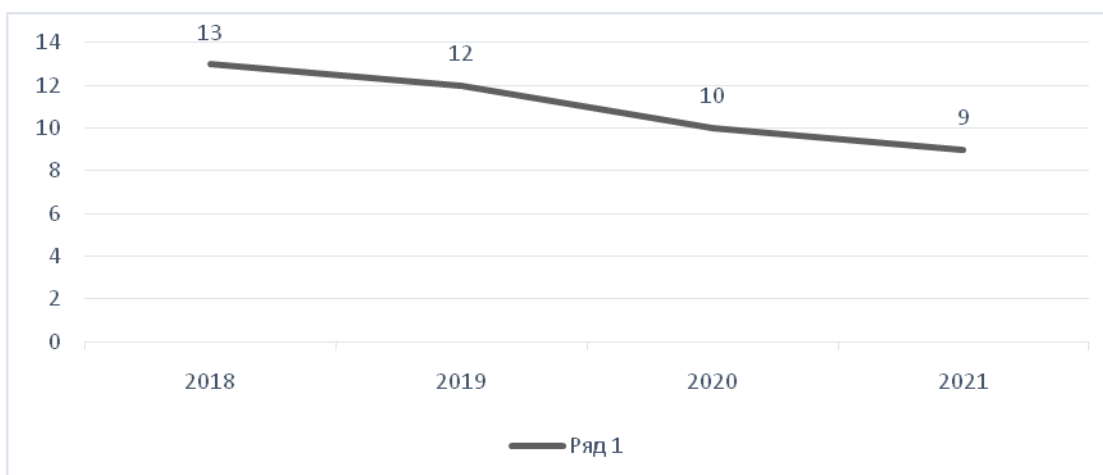


Рис. 2.2. Середньооблікова чисельність працівників готелю «Україна» за 2018-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [14]

За графіком ми бачимо, що протягом 2018-2021 рр. динаміка працівників зменшилась, тобто плинність кадрів зменшується з кожним роком. Серед яких є той факт, що останні роки, а конкретно у 2019 р., готель вводив нові технологічні інновації. Під цим розуміється, що тепер готель не потребує такої кількості працівників, адже деякі операції тепер можна виконувати автоматично. Важливим фактором також є поява у 2020 році корона вірусу, який повністю запровадив значні зміни в туристичному бізнесі. Діяльність готелю «Україна» була на певний час призупинена, а тому і чисельність персоналу на цей період значно зменшилась.

На злагоджену та чітку роботу колективу також має значний вплив вікова структура. Від віку робітників залежить те, як вони будуть співпрацювати між собою, наскільки продуктивною буде їх робота на підприємстві, тощо. В табл. 2.2 наведемо характеристику та динаміку вікової структури персоналу готелю «Україна» за 2019-2021 роки.

Таблиця. 2.2.

**Динаміка та характеристика вікової структури персоналу готелю
«Україна» за 2019-2021 рр.**

Вікові категорії	2019		2020		2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Молодь віком 15- 24 років	5	41,6	3	30	4	45
25-49 років	6	50	5	50	3	33
50-59 років	1	8,3	1	10	1	11
60-65 років	-	-	1	10	1	11

Джерело: складено автором на основі [14]

Завдяки аналізу підприємства та розкриттю певних динамік, можна зробити висновок, що персонал є вмотивований та має повне бажання розвивати готель. Це прослідковується і за показниками плинності кадрів, який є невеликим. Він говорить про ефективність управління персоналом та їх висока мотивація.

Таблиця. 2.3

**Динаміка та характеристика показників плинності персоналу готелю
«Україна» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,39	0,37	0,44	0,05	0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,34	0,27	0,42	0,08	0,15
Коефіцієнт плинності кадрів	0,34	0,27	0,42	0,08	0,15

Джерело: складено автором на основі [14]

На підставі вищенаведених даних, ми бачимо, що коефіцієнт вибуття та плинності є однаковим, отже звільнялись люди лише за власним бажанням. Ці показники залишають бажати кращого, але вони не мають жодного впливу на ефективність роботи якості наданих послуг на території готелю.

Важливим фактором професійної роботи та більшої зацікавленості у готельній діяльності можна прослідкувати на основі динаміки освітньої структури

робочого колективу. Це є обов'язковою потребою для готельної індустрії, адже кваліфіковані працівники краще обслуговують клієнтів та залишають приємне враження. На табл. 2.4 охарактеризовано характеристику та динаміку освітньої структури персоналу готелю «Україна».

Таблиця. 2.4.

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу готелю
«Україна» за 2019-2021 рр.**

Рівень освіти	2019		2020		2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Початковий рівень вищої освіти	1	8,3	1	10	1	11
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	3	25	3	30	3	33,5
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	8	66,7	6	60	5	55,5

Джерело: складено автором на основі [14]

Отже, з огляду на табл. 2.4., переважна кількість працівників мають вищу освіту, що є гарним показником їх професійної діяльності та роботи в готелі. В основному, ми бачимо, що звільнились робітники із найвищим рівнем освіти. Це говорить про їх бажання знайти більш високооплачувану роботу.

Особливості управління персоналом та питання їх мотивації значно залежать від статті працюючих. Це вимагає індивідуального підходу до персоналу чоловічої та жіночої статі. Готель «Україна» підприємує гендерну рівність, і вищі керівні посади можуть займати як чоловіки так і жінки. Дані про це співвідношення статі робочого колективу надаються в табл. 2.5.

Таблиця. 2.5.

Характеристика персоналу готелю «Україна» за статтю за 2019-2021 рр.

Статева категорія	Кількість осіб			У % співвідношенні до загальної кількості		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Жінки	8	7	6	66,6	70	60
Чоловіки	4	3	3	33,3	30	40

Джерело: складено автором на основі [14]

Дивлячись на табл. 2.5. стає зрозумілим, що основна кількість працівників – це жінки. Це обумовлено певними аспектами обслуговування та посад у готельній індустрії.

Отже, підсумовуючи, можна сказати, що мотиваційна структура має неабиякий вплив на роботу всього колективу, адже, враховуючи всі можливі аспекти її реалізації, в результаті проглядається позитивна картина готельного обслуговування в роботі усіх працівників. Мотивація виступає для більшого заохочення працівників та їх особистого бажання розвивати та удосконалювати готель, в якому вони працюють.

2.3. Оцінка діючої системи мотивації персоналу готелю «Україна»

Для продуктивної праці та стрімкого розвитку готель «Україна» підтримує ідею створення системності мотивації та впроваджує її в життя. Для роботи з мотиваційними стимулюваннями працює служба, яка відповідає за персонал та їх потреби. Вона створює мотивацію, розраховує відсоток заохочення працівників, підготовлює проектування, а після цього представляє керівництву та чекає розглядання перед розповсюдженням серед робітників.

Діюча система готелю «Україна» включає різноманітні види мотивації, як матеріальні так і нематеріальні. Як показує статистика, в основному, більшою мотивацією для робітників є грошові надходження. Саме тому матеріальна мотивація найвагоміша для працівника, це завжди виступає приємним бонусом за роботу.

Для виплати заробітної плати в готелі створений фонд оплати праці, який має дві частини, основна та додаткова. Основна частина – це місячна зарплата, яку працівник отримує за свою роботу, а додаткова частина виступає як мотиваційний важіль за прояви, креатив та якісну роботу перевищуючу місячне опрацювання. У табл. 2.6. загальна картина ефективності системи оплати в готелі.

Таблиця. 2.6.

Оцінка ефективності системи оплати праці у готелі «Україна» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				Абсолютне	%
Кількість працівників, осіб	13	12	10	-2	-16,67
Фонд оплати праці, тис. грн.	934,15	969,20	808,37	-160,83	-16,59
Середньомісячна заробітна плата, грн.	12143,95	11630,4	8083,7	5,82	0,09
Дохід від реалізації, тис. грн.	14454,6	15565,2	9976	-5589,2	-35,91
Продуктивність праці, тис. грн./особу	321,21	370,6	285,03	-85,57	-23,09

Джерело: складено автором на основі [14]

Порівняння з іншими конкурентоспроможними закладами, а також середні показники оплати праці співробітників можна прослідкувати в ДОДАТКУ В. Згідно цієї та інших тенденцій, які було досліджено, ми бачимо, що мінімальна оплата праці в готелі «Україна» більша, ніж загальний державний мінімум. Цей та інші аспекти також відіграють мотиваційну роль для стимулювання робітників.

Отже, можна сказати, що мотиваційна система готелю «Україна» має багато різних варіантів, але будь-яка система, має свої слабкі моменти. Якщо вдалося вирішити ці проблеми, рівень обслуговування значно покращиться. Наприклад, при нарахуванні премій існує значний суб'єктивізм з боку вищого керівництва, і якщо порівняти готель з іншими більш прибутковими закладами, то, зрозуміло, розмір заробітної плати буде нижчим. Аналізуючи готелю «Україна» в основному враховується думка саме працівників, тому було досліджено опитування робітників. В якому взяли участь 10 працюючих. Вони відповіли на найважливіше питання для зрозумілості діяльності мотиваційної системи. Його результат на рис. 2.3.

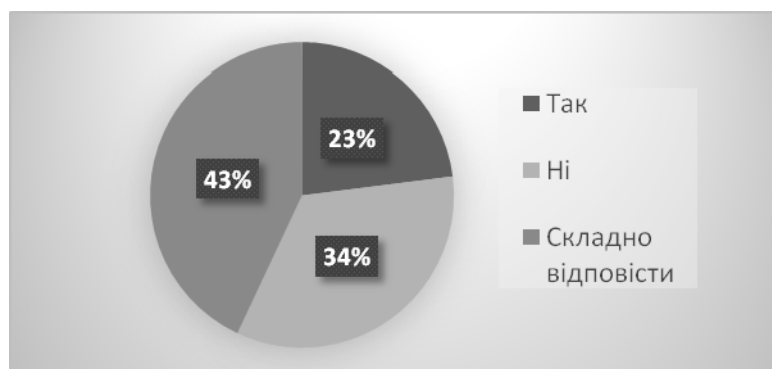


Рис. 2.3. Відповідь персонала на питання «Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?»

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, згідно діаграмі мотиваційні аспекти працюють, але не максимально, адже 34% працівників не заохочені, а 43% взагалі не змогли дати відповідь на питання. Дивлячись на рис. 2.4 стає більш зрозумілим, що очікують працівники підприємства від мотиваційних систем. Можна зробити висновки, що при правильному розумінні свого колективу можна вивести мотивацію на потрібний рівень, що і вплине на власне заохочення людей.



Рис. 2.4 Очікування працівників від мотиваційних систем

Джерело: складено автором на основі [16]

Зазначимо, коли потреби персоналу будуть вирішені, мотивація працівників буде ефективно задовільняти. Отже, можна зробити висновок, що тут працюють кваліфіковані та досвідчені працівники. Мотивація на підприємстві присутня, а також є служба, яка займається цією діяльністю.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «УКРАЇНА»

3.1. Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві

Як вже було зазначено, ефективність мотивації повністю залежить від того, як саме вона функціонує на підприємстві та чи підходить персоналу. Отже, першочергово для покращення системності стимулювання потрібно визначитися із можливими варіантами, які будуть мати вплив на робітників та заохочувати їх до праці. Потрібно забезпечити працівників відповідними на їх потреби мотиваційними аспектами (грошовими надходженнями, підвищенням мінімальної оплати праці або створення культурних заходів для їх колективного відпочинку) .

Щоб правильно оформити цю діяльність потрібно проводити опитування та спілкуватись із робітниками. Тільки так можна зрозуміти, які саме потреби їх хвилюють в даний період часу, і чим саме зараз їх можна мотивувати на роботу. Визначення перспективних варіантів стимулювання можна відшукати не лише аналізом бажань персоналу, також можна застосовувати збільшення штату працівників існуючих підрозділів та врахуванням можливого руху персоналу [17, с. 226].

Для загальної ефективності мотивації на підприємстві існують деякі загально прийняті фактори впливу, які завжди допомагають розкрити потенціал співробітників.

Надання додаткового вільного часу. Цей чинник додає до основного робочого часу персоналу додаткову кількість відпусток, можливість брати неповний робочий день, вихідний день, який терміново потрібен робітнику. Таким чином людина не перепрацьовує в обслуговуванні туристів та надалі захоплюється своєю роботою, приносячи підприємству більше прибутку.

Перерозподіл робочого часу. Мати гнучкий та простий графік мріє отримати будь-який працівник туристичної сфери, тому якщо його надати це буде сильною

мотивацією залишатись працювати в туристичному об'єкті та виконувати свої обов'язки із задоволенням. Потрібно вміти правильно розподіляти робочий графік кожного робітника та мати достатню кількість персоналу.

Також обов'язковим фактором ефективності мотивації виступає невимушена атмосфера між колегами, довіра і взаєморозуміння в групі. Це важливо, адже правильна та злагоджена робота колективу надає їм можливість співпрацювати один з одним та якісніше обслуговувати туристів. Наприклад, туристичні підприємства створюють довідники співробітника.

Довідник співробітника — це брошура, яка містить основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу, що нині є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн [17, с. 233]

Отже, для того, щоб мотивація працювала ефективно та якісно потрібно приділяти структурі та залученню достатню кількість сил та часу. Найголовніше орієнтуватись потрібно конкретно на свій персонал, який має власні потреби, що зможуть спонукати їх до роботи. Запорука успіху це різноманітність мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, адже лише один варіант не в змозі стимулювати постійно весь колектив [22].

3.2. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу готелю «Україна»

Проаналізувавши готель «Україна» зрозуміли, що нинішня мотивація не є ефективною для всього персоналу та не працює правильно з точки зору заохочення правників. Основною проблемою в цій системі є те, що керівництво при створенні мотиваційних стимулювань не спирається на конкретні існуючі потреби співробітників. Отже, якщо служб персоналу, яка створює мотивації почне орієнтуватись на індивідуальні потреби робітників, ефективність

стимулювання зросте на 100 %. На рис. 3.1 наведено запропонований процес проектування системи мотивації персоналу готелю «Україна».

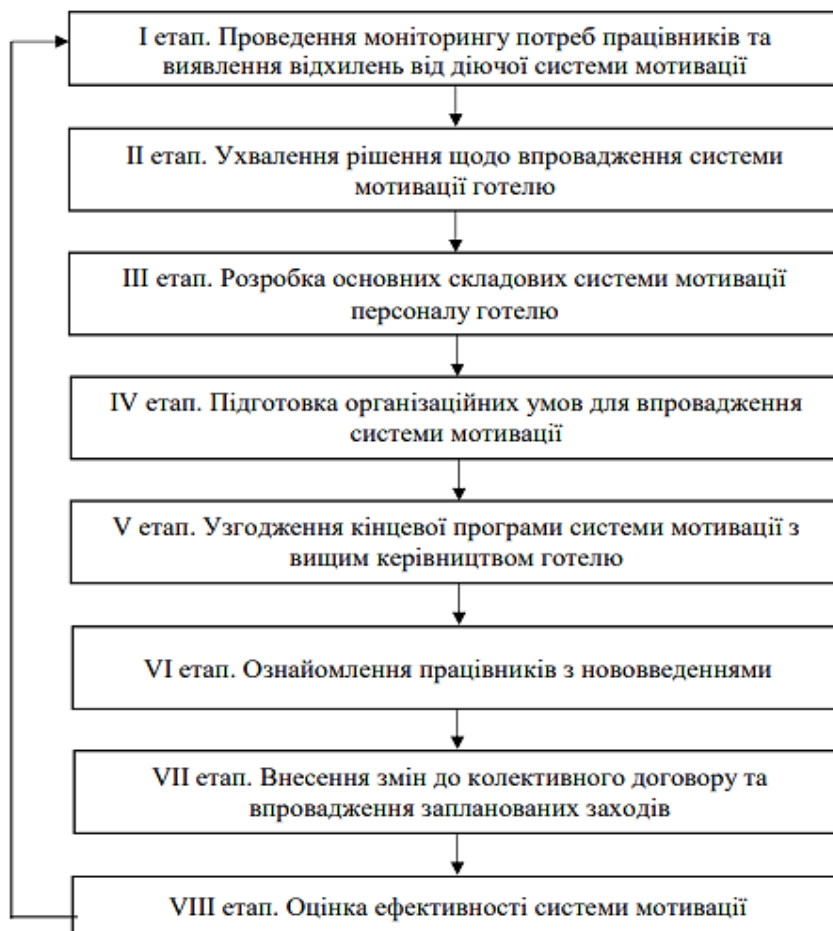


Рис. 3.1. Пропонований процес проектування системи мотивації персоналу готелю «Україна»

Джерело: складено автором на основі [24]

Отже, найголовніша рекомендація для готелю «Україна» це перетворення варіантів мотивації на підприємстві. При цьому, варто розуміти, що цей процес не буде коротким та простим, це потребує великої кількості спілкування та прислухання до робочого колективу. Тільки після налагодження цих зв'язків діяльність мотивації стане зрозумілою.

Як бачимо, існує багато моментів, що не відповідають очікуванням працівників та заважають їм вдосконалювати свою роботу та концентруватися на виконанні трудових обов'язків. Найголовніші недоліки, це недостатність грошових

винагород та в цілому низький рівень заробітної плати. Саме через цей аспект персонал звільняється за власним бажанням та змінює місце роботи.

Виправити дану ситуацію можна за рахунок удосконалення матеріальної мотивації, а саме реалізацією премій за певні дії робітника на підприємстві. Наприклад, якщо вмотивувати свій робочий колектив та надавати їм преміальні кошти, підвищиться їх бажання обслуговувати клієнтів ще краще заради своєї вигоди, а тим самим підніметься і попит на готельні послуги. Сукупний рейтинг визначатиметься як сума оцінок за показники, такі як «за знання стандартів» і «за виконання стандартів». На табл. 3.1. запропонована шкала додаткових грошових надходжень за рахунок премій.

Таблиця. 3.1.

Шкала преміювання працівників готелю «Україна» «за знання стандартів» і «за виконання стандартів»

Сума балів		Додаткова щомісячна премія
Від	До	
119% <		Штраф – 5 % від з/п
120%	159%	0 % від з/п
160%	169%	5 % від з/п
170%	179%	10 % від з/п
180%	200%	15 % від з/п

Джерело: складено автором на основі [26]

Відповідно впровадження подібної системи преміювання в готелі «Україна» та інших закладах України стриятиме їх до поліпшенню якості обслуговування клієнтів закладу, а також буде стимулювати їх до оволодіння стандартами готельного обслуговування та їх дотримання.

3.3. Формування програми мотивації персоналу готелю «Україна»

Оскільки вище були затверджені проблемні зони мотивації в готелі «Україна» буде запропоновано формування певних факторів, які зможуть виправити

негативну ситуацію. В основному, питання полягає саме в матеріальному виді мотивації. Персонал потребує більше винагород у розмірі преміальних, підвищень заробітної плати, наприклад, за гарно проведену роботу або ж без запізнь. Проблема закладається лише в тому, що служба мотивації готелю працює некоректно та суб'єктивує поняття стимулювання персоналу.

Отже, основні зміни будуть спрямовані саме на цей конкретний компонент системи мотивації. Але, щоб надалі, при можливій зміні потреб робітників, проблема із нерозумінням бажань свого колективу, не повернулась потрібно заглибитись у корінь проблеми, а саме у нестабільну роботу служби персоналу в цілому.

Щоб процес став більш підпорядкованим та зрозумілим, його потрібно налагодити у всіх внутрішніх процесах туристичного об'єкту. Отже, варто виділити декілька ключових пунктів, кожен з яких буде нести своє адміністративне рішення (рис. 3.2.) .



Рис. 3.2. Ключові умови формування ефективної системи мотивації персоналу готелю «Україна»

Джерело: складено автором на основі [31]

Головною умовою є відповідність системи мотивації стратегії розвитку готелю «Україна» та його фінансовим можливостям. Система мотивації повинна бути спрямована на досягнення визначених цілей розвитку готелю. Наприклад,

якщо для служб готелю є важливо не отримувати скарг від туристів, потрібно прив'язати преміальні працівників залежно від кількості негативних відгуків. Саме так працює грамотна та злагоджена система мотивації [32].

Говорячи про реалізацію варто зауважити, що однією з важливих складових системи мотивації персоналу готелю «Україна» є застосування нематеріальних заходів, які не пов'язані безпосередньо з фінансовою винагородою. На нашу думку, серед основних нематеріальних заходів, які слід використовувати готелю «Україна», можна виділити такі:

- організація колективних свят та привітань із днем народження колег, виїзди на пікніки, корпоративні заходи та інші події, які працівники можуть відсвяткувати разом;
- розташування на веб-сторінці готелю фотографії співробітників з описом їх досягнень;
- апаратура спеціального приміщення, де робітники зможуть перепочити, поспілкуватись та провести час разом;
- організація сумісного культурно-пізнавального відпочинку.

Підсумовуючи, можна сказати, що спираючись на готелю «Україна» та аналізуючи його систему мотивації ми побачили як важливо одразу організовано підходити до цього складного процесу. На підприємстві існує ряд негативних факторів, який не дозволяє мотивації охопити повністю весь персонал та працювати на їх потребах. Саме тому, статистика говорить про велику кількість звільнення за власним бажань, і, згодом втрату плинності кадрів.

Але, завдяки запропонованій оновленій структурі мотивації всі недоліки можна дуже швидко знищити та почати працювати на перспективу та масштабній розвиток бізнесу за допомогою мотивованого робочого колективу.

ВИСНОВКИ

Насамперед, питанням підвищення чиннику мотивації персоналу та покращення їх роботи згодом, цікавляться такі економісти як Ф.Герцберг, Ф.Гілбрет, А.Врум, А.Сміт, А.Маслоу. На сучасному етапі цю тему на розгляд піднімають такі вчені як О.А.Докучаєва, Ж.В.Соловйова, Є.А. Бельтюкова , О.В.Гриківська.

На основі результатів проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки. Було досліджено та осягнуто сутність мотивації на туристичних підприємствах та її особливості в процесі надання послуг. З'ясовано, що найважливішим фактором у задоволенні відпочиваючих є задоволення персоналу, що обслуговує.

З огляду проведення дослідження, стало зрозуміло, що для реального заохочення персоналу та перетворення їх діяльності на справжнє бажання якісно обслуговувати туристів, повністю залежить від досягнення індивідуального стимулювання, тобто отримання від цих процесів власних переваг.

Надано характеристику методам мотивації персоналу. Виялено, що на сьогоднішній день існує широкий спектр методів мотивації персоналу. Основні два види мотивації: матеріальна та нематеріальна. Перший вид орієнтується саме на фінансову спроможність, тобто грошові винагороди, преміальні, подарунки, підвищення заробітної плати, тощо. Як показує практика, саме цей вид є найпопулярнішим серед різновидів надання мотивації. Другий вид включає такі методи як вручення грамот, публічна похвала, відзначення найкращих робітників, дружні стосунки із керівництвом та невимушена атмосфера серед робочого колективу.

Було обрано готель «Україна» як суб'єкт господарювання та приклад у розгляді роботи мотивації на реальному підприємстві туризму. Проведено повний аналіз персоналу та структури функціонування служб готелю. Було встановлено, що в даний момент готель «Україна» має 10 кваліфікованих працівників. За період

з 2018 по 2020 роки спостерігається зменшення кількості персоналу з 13 осіб до 10 осіб у зв'язку зі зменшенням обсягу обслуговування клієнтів.

Стало зрозуміло, що мотиваційна служба підприємства досить розгалужена та різноманітна, але не максимально розвинена. Також розкрито проблемність у діяльності мотиваційної системи, а саме недоліки суб'єктивізму та недостатнє орієнтування на потреби свого персоналу, а також недоопрацьована робота якісного стимулювання бажань робітників.

Передусім варто розуміти, що завжди мотивація повинна працювати задля заохочення персоналу та орієнтуватись на їх конкретні потреби та бажання на певному проміжку часу. Тільки так можна добитись максимальної ефективності від роботи мотиваційної служби.

Підсумовуючи, було висунуто рекомендації щодо знищення проблемних зон мотивації на території готелю, а також, спираючись на отриманні знання щодо мотивації персоналу запропоновано новий формат діяльності системи та мотиваційної служби задля ефективності стимулювання та якісної роботи співробітників.

Було порекомендовано проводити щомісячне опитування персоналу та в цілому налагодити контакт та діалог із співробітниками, щоб завжди розуміти похибку у правильності роботи мотиваційної системи. Крім того, ми також запропонували 5 основних умов, які вище керівництво готелю «Україна» повинно дотримуватися при мотивації готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
2. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства: довідник. М., 2015. 107-112 с.
3. Корягін Н. Анти кризисне управління. URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya (дата звернення 10.03.2023)
4. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом: довідник. Київ, 2017. № 4.4. 112-115 с.
5. PricewaterhouseCoopers. URL : <https://www.pwc.com/us/en/aboutus/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf> (дата звернення 15.03.2023)
6. Черни В. Як мотивувати персонал. URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml (дата звернення 21.03.2023)
7. Бойко Е. В., Желябін В.А., Беліченко А. Г. Мотивація персоналу: навч. посібник. Запоріжжя, 2004. 360 с.
8. Верещагіна Л.А., Кареліна И.Л. Психологія потреб та мотивації персоналу: навч. посібник. Запоріжжя, 2002. 152 с.
9. Лозовський О. М., Хомко О. В. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах: науковий вісник Херсонського державного університету. Миколаїв, 2014. 83 с.
10. Нуркевич К. В. Особливості мотивації персоналу туристичного підприємства: довідник. Полтава, 2021. 200-201 с.
11. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові: довідник. Київ, 2016. № 3. 46-50 с.
12. Schindlerhof. URL : <https://www.schindlerhof.de/> (дата звернення 02.04.2023)
13. Holiday Inn. URL : <https://www.holidayinn.com/hotels/gb/en/reservation> (дата звернення 04.04.2023)

14. Готель Україна. URL : <https://ukraina.in.ua/> (дата звернення 06.04.2023)
15. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики: довідник. Запоріжжя, 2018. № 2. 71-75 с.
16. Зайцева В.М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах: навч. посібник. Київ, 2015. 30 с.
17. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економіка*. 2011. В.3. С. 232–235
18. Калініченко Л. Л. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 948-951.
19. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій: монографія. Київ, 2017. 155 с.
20. Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії: навч. посібник. Київ, 2017. 226-235 с.
21. Гарват О. А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економіки*. 2013. № 6. С. 66-74.
22. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Вісник Запорізької державної інженерної академії. Сер. Економіки*. 2016. Вип. 5. С. 113-117.
23. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України. Сер. Економіки*. 2017. Вип. 20. С. 211-216.
24. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 116-117.
25. Колот А. М., Цимбалюк О. С. Мотиваційний менеджмент : довідник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
26. Колот А. М. Мотивація персоналу: довідник. Київ: КНЕУ, 2017. 337 с.
27. Кузьмін О. Є. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств: довідник. Київ, 2015. 347-352 с.

28. Леонтьєва І. Ефективні методи мотивації персоналу. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2756> (дата звернення 10.04.2023)
29. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія./ за ред. Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.
30. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства: довідник. К.: Знання, 2012. 343 с.
31. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці. *І. А. Маринич. Науковий вісник НЛТУ України. Сер. Економіки*. 2016. № 15. С. 376-380.
32. Пінк Д. Дивовижа правда про те, що нас мотивує: довідник. Київ, 2016. 208 с.
33. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*, 2019. № 21. 311-318 с.
34. Степанцова Ю. М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах: навч. посібник. Київ, 2012. 106-108 с.
35. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04> (дата звернення : 14.04.2023)
36. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. В. І. Чобіток. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 71-76.
37. Чхеайло А. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом: довідник. Київ, 2020. 203-213 с.
38. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: довідник. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 391-417 с.
39. Бурик А. Ф. Планування роботи підприємства: навч. посіб. Київ, 2013. 260 с.
40. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування: навч. посібник. Запоріжжя, 2013. 36-70 с.

