НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан	Завідувач кафедри
Економічного факультету	готельно-ресторанної справи та туризму
_____ (підпис) **Андрій МУЗИЧЕНКО**	_____ (підпис) **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
«____» _____ 2026 р.	«____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення системи мотивації в готельно-ресторанному підприємстві»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**
Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**
Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент _____ **Лариса ГОПКАЛО**
(підпис)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи
д.е.н., проф. _____ **Оксана МОРГУЛЕЦЬ**
(підпис)

Виконала _____ **Олександра ШКАРУПА**
(підпис)

КИЇВ – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму
д.е.н., професор _____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО
«27» жовтня2025 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачки вищої освіти
_____Олександрі Дмитрівні Шкарупі_____

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Удосконалення системи мотивації в готельно-ресторанному підприємстві»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. №2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _*2026.27.05*_
Рік, місяць, число

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.
Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства.
Предмет дослідження – теоретико-методичні засади формування система мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства та механізми її удосконалення.
Перелік завдань, які повинна виконати здобувачка вищої освіти для досягнення поставленої мети:
- опрацювати теоретико-методичні аспекти формування системи мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства;
- дослідити практичні результати функціонування система мотивації персоналу у готельно-ресторанному підприємстві;
- визначити шляхи удосконалення система мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Дата видачі завдання *«24» жовтня 2025 р.*

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Моргулець О.Б.

Завдання прийняла до виконання _____ Шкарупа О.Д.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	Виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	Виконано
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	Виконано
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	Виконано
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	Виконано
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	Виконано
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	Виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	Виконано
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	Виконано
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	Виконано
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	Виконано
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	Виконано
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	Виконано
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	Виконано

Відгук керівника бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи _____ Оксана Моргулець
(підпис, дата) *(ім'я, прізвище)*

Висновок про бакалаврську кваліфікаційну роботу

Бакалаврська кваліфікаційна робота студентки
Шкарупи Олександри Дмитрівни
(прізвище, ім'я та по-батькові повністю)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Лариса Гопкало
(підпис) *(ім'я, прізвище)*

Завідувач кафедри _____ Світлана Мельниченко
(підпис) *(ім'я, прізвище)*

«___» _____ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Шкарупа О.Д. Удосконалення системи мотивації в готельно-ресторанному підприємстві. Рукопис.

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2026.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено систему мотивації персоналу в готельно-ресторанному підприємстві та визначено напрями її удосконалення на прикладі ТОВ «Сад-Люкс», готель-ресторан «Астері». У роботі узагальнено теоретичні підходи до розуміння мотивації персоналу, розкрито її сутність, значення та місце в системі управління підприємством. Проведено аналіз кадрового потенціалу, умов праці та чинної системи мотивації персоналу підприємства, оцінено рівень вмотивованості працівників на основі анкетування, виявлено проблемні аспекти мотиваційного механізму. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу, запропоновано заходи з підвищення прозорості преміювання, посилення нематеріального стимулювання, розвитку професійного навчання, адаптаційної підтримки, а також впровадження системи психологічної підтримки та командної стійкості персоналу. Обґрунтовано доцільність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на рівень вмотивованості працівників, якість обслуговування, кадрову стабільність і загальну ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, готельно-ресторанне підприємство, стимулювання, нематеріальна мотивація, психологічна підтримка, командна стійкість, якість обслуговування.

ABSTRACT

Shkarupa O. Improving the motivation system in a restaurant enterprise. Manuscript.

Bachelor's Qualification Thesis in the specialty 241 «Hotel and Restaurant Business». National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv, 2026.

The bachelor’s qualification paper examines the personnel motivation system at a hotel and restaurant enterprise and identifies the directions for its improvement on the example of LLC “Sad-Lux”, Astery Hotel and Restaurant. The paper summarizes theoretical approaches to understanding personnel motivation and reveals its essence, significance, and place in the enterprise management system. The study analyzes the personnel potential, working conditions, and the current staff motivation system of the enterprise, evaluates the level of employee motivation on the basis of a questionnaire survey, and identifies the problematic aspects of the motivational mechanism. Practical recommendations for improving the personnel motivation system are developed, including measures aimed at increasing the transparency of bonus payments, strengthening non-material incentives, developing professional training, adaptation support, and introducing a system of psychological support and team resilience. The feasibility of the proposed measures and their positive impact on employee motivation, service quality, staff stability, and the overall efficiency of the enterprise are substantiated.

Keywords:personnel motivation, hotel and restaurant enterprise, incentives, non-material motivation, psychological support, team resilience, service quality.

ЗМІСТ

ВСТУП……8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……12
1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством……12
1.2. Класифікація та характеристика методів мотивації персоналу……17
1.3. Особливості та сучасні практики мотивації персоналу в готельно-ресторанних підприємствах……22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАНУ «АСТЕРІ» ……27
2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління персоналом готель-ресторану «Астері» ……27
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та умов праці персоналу готель-ресторан «Астері» ……33
2.3. Оцінка діючої системи мотивації персоналу та рівня вмотивованості працівників готель-ресторан «Астері» ……42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАНІ «АСТЕРІ» ……50
3.1. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу в готель-ресторані «Астері»……50
3.2. Впровадження системи психологічної підтримки та командної стійкості персоналу в готель-ресторані «Астері»……56
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів……60
ВИСНОВКИ……70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……73
ДОДАТКИ……81

ВСТУП

Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні відбувається в умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання вимог споживачів до якості послуг та сервісної культури. За таких умов одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства стає персонал, від професійності, зацікавленості та вмотивованості якого значною мірою залежать якість обслуговування, рівень задоволеності гостей, імідж закладу та його конкурентні позиції на ринку.

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах господарювання традиційні підходи до стимулювання працівників уже не забезпечують належного рівня ефективності. Для підприємств готельно-ресторанної сфери особливо важливими є не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники: сприятливий психологічний клімат, визнання результатів праці, можливість професійного розвитку, підтримка командної взаємодії, зниження емоційного напруження та формування відчуття причетності працівника до спільного результату. Недосконаліть системи мотивації може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості сервісу, професійного вигорання, зростання плинності кадрів та втрати клієнтів. У зв’язку з цим дослідження теоретико-методичних засад формування системи мотивації персоналу та розроблення практичних напрямів її удосконалення є важливим і своєчасним.

Питання мотивації персоналу, управління трудовими ресурсами, підвищення результативності праці та вдосконалення систем стимулювання знайшли відображення у працях багатьох українських і зарубіжних учених. Зокрема, окремі аспекти цієї проблематики досліджували Н. Бондар [1], Н. Буняк [3], М. Гакова [6], О. Гапєєва [7], І. Дашко [9], О. Дороніна [10], В. Завальський [11], М. Кучер [15], І. Левицька [16], Л. Литвишко [19], І.

Меленчук [21], С. Назаренко [22], В. Непочатенко [23], С. Прохоровська [24], О. Таранич [27], О. Тимченко [28], Л. Чепурда [30], Н. Якимова [31]. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розроблення питань мотивації, задоволеності працею, залученості, психологічної стійкості, інноваційної активності та зниження плинності кадрів у сфері гостинності зробили M. F. Agina [32], B. S. Al-Romeedy [33], A. A. Alshiha [34], D. Dorta-Afonso [36], T. González-González [38], Y. Guo [39], S. Hai [40], J. W. Han [41], H. S. Jung [42], H. M. S. Rahaman [44], F. Shahzad [45], O. Türkay [47], C. M. Wu [48], J. Xu [49], L. Yuan [50], Q. Zhou [51]. Водночас питання удосконалення системи мотивації персоналу саме в умовах конкретного готельно-ресторанного підприємства, з урахуванням його організаційних особливостей, умов праці, психологічної підтримки працівників і командної стійкості, потребують подальшого опрацювання.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що удосконалення системи мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, заходів психологічної підтримки, розвитку командної взаємодії та підвищення професійної зацікавленості працівників сприятиме зростанню рівня їх вмотивованості, покращенню якості обслуговування, зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад удосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному підприємстві на прикладі ТОВ «Сад-Люкс», готель-ресторан «Астері».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

- розкрити сутність мотивації персоналу та визначити її роль у системі управління підприємством;
- дослідити класифікацію та характеристику методів мотивації персоналу;
- визначити особливості та сучасні практики мотивації персоналу в готельно-ресторанних підприємствах;

- надати загальну характеристику діяльності та системи управління персоналом готель-ресторану «Астері»;
- проаналізувати кадровий потенціал та умови праці персоналу готель-ресторану «Астері»;
- оцінити діючу систему мотивації персоналу та рівень вмотивованості працівників підприємства;
- розробити заходи з удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері»;
- обґрунтувати впровадження системи психологічної підтримки та командної стійкості персоналу;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства та механізми її удосконалення.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, управління персоналом, менеджменту в індустрії гостинності, а також наукові статті, матеріали періодичних видань та інтернет-джерел, у яких висвітлено сучасні підходи до формування ефективної системи стимулювання працівників.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, матеріали наукових публікацій, дані внутрішньої документації ТОВ «Сад-Люкс», готель-ресторан «Астері», відомості щодо організації праці та мотивації персоналу підприємства, а також результати власних аналітичних узагальнень.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких: порівняння, узагальнення, аналіз і синтез, системно-структурний і порівняльний аналіз,

розрахунково-аналітичні методи, методи кількісного та якісного аналізу, графічний метод, а також комплексний і системний підходи. Використання зазначених методів дало змогу дослідити теоретичні засади мотивації персоналу, оцінити стан системи мотивації на підприємстві та обґрунтувати напрями її удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Сад-Люкс», готель-ресторан «Астері». Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення вмотивованості працівників, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зростання якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Окремі результати дослідження можуть бути адаптовані для використання іншими підприємствами готельно-ресторанної сфери.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку з 60 використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 72 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 6 рисунків та 3 додатки.

Апробація. Результати дослідження були апробовані шляхом публікації тез та участі у ІІІ Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та здобувачів освіти «Економічні дні 2026», 2 квітня 2026 року. Київ, НУБіП України (Додаток А).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку економіки персонал є не лише трудовим ресурсом, а й важливим чинником конкурентоспроможності, стійкості та розвитку підприємства. Особливо це стосується сфери гостинності, де результат діяльності безпосередньо залежить від якості роботи працівників, їхньої поведінки, культури спілкування, відповідальності та зацікавленості у досягненні цілей підприємства. Саме тому формування дієвої системи мотивації персоналу є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту [3].

Проблема мотивації персоналу є базовою у теорії та практиці управління, оскільки через мотиваційний механізм здійснюється вплив на трудову поведінку працівника. Досягнення запланованих результатів залежить не лише від технічного оснащення чи фінансових можливостей підприємства, а й від готовності працівників якісно виконувати свої обов’язки, проявляти ініціативу, дотримуватися стандартів і брати відповідальність за результати праці. Тому мотивація виступає однією з ключових умов ефективного функціонування підприємства [10].

У науковій літературі мотивацію персоналу розглядають як процес спонукання людини до трудової діяльності шляхом впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. У сфері праці вона охоплює сукупність причин, стимулів, очікувань та умов, які визначають активність працівника і спрямовують її на досягнення особистих та виробничих цілей. Водночас мотивація не зводиться лише до матеріальної винагороди, а включає також визнання, професійний

розвиток, умови праці, соціально-психологічний клімат, справедливість оцінювання та можливість самореалізації [18].

Сутність мотивації доцільно розкривати через взаємозв'язок понять «потреба», «інтерес», «мотив», «стимул» і «винагорода». Потреби є внутрішнім джерелом активності людини, інтереси визначають бажані способи їх задоволення, мотиви відображають усвідомлені причини поведінки, а стимули є зовнішніми засобами впливу на працівника. Винагорода, своєю чергою, виступає формою задоволення очікувань працівника у відповідь на досягнуті результати [11].

Мотивація персоналу має подвійний характер. З одного боку, вона пов'язана з внутрішнім станом працівника, його цінностями, очікуваннями, професійними амбіціями та ставленням до праці. З іншого боку, вона формується під впливом зовнішнього управлінського середовища: системи оплати праці, морального заохочення, стилю керівництва, умов праці, корпоративної культури та можливостей кар'єрного зростання. Ефективна система мотивації можлива лише за умови поєднання цих складових [25].

Отже, мотивацію персоналу слід розглядати як комплексний процес формування і підтримання трудової активності працівників, спрямований на досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх матеріальних, соціальних, професійних і психологічних потреб. Для більш чіткого узагальнення наукових підходів до визначення мотивації персоналу доцільно подати їх у таблиці 1.1.

Аналіз наведених підходів свідчить, що сучасне трактування мотивації персоналу має бути комплексним. Воно повинно враховувати економічні, психологічні, соціальні та організаційні чинники трудової діяльності. Для практики управління це означає, що система стимулювання не може бути ефективною, якщо спирається лише на одну групу факторів. Наприклад, висока заробітна плата не забезпечить стабільної лояльності працівників за

відсутності поваги з боку керівництва, перспектив професійного розвитку або справедливого оцінювання результатів праці [17].

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності мотивації персоналу

№ з/п	Підхід	Характеристика підходу	Основний акцент
1	Економічний	Мотивація розглядається як засіб матеріального стимулювання праці та підвищення продуктивності	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати
2	Управлінський	Мотивація трактується як функція менеджменту, спрямована на забезпечення досягнення цілей підприємства	Організація праці, координація, контроль, стимулювання
3	Психологічний	Мотивація пов'язується з внутрішніми потребами, інтересами, цінностями та поведінковими установками працівника	Потреби, мотиви, задоволеність працею, самореалізація
4	Соціальний	Мотивація визначається через вплив колективу, визнання, соціального статусу та міжособистісних відносин	Командна взаємодія, повага, корпоративна культура
5	Комплексний	Мотивація розглядається як поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників трудової активності працівника	Системний вплив матеріальних і нематеріальних стимулів

Джерело: складено автором за [3; 7; 10; 18; 24].

Важливим аспектом дослідження є розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація ґрунтується на особистій зацікавленості працівника в роботі, прагненні до самореалізації, задоволенні від виконання професійних обов'язків і відчутті значущості власного внеску. Зовнішня мотивація формується під впливом оплати праці, премій, контролю, дисциплінарних механізмів, корпоративних правил і системи заохочення. Для стабільної роботи підприємства важливо не протиставляти ці види мотивації, а поєднувати їх у межах єдиної системи управління персоналом [16].

Сутність мотивації персоналу розкривається також через її функції у системі управління підприємством. Мотивація активізує трудову поведінку працівників, підтримує стабільність колективу, сприяє досягненню цілей

підприємства, зміцнює трудову дисципліну, знижує плинність кадрів і створює умови для професійного розвитку [27].

До основних функцій мотивації персоналу належать спонукальна, регулююча, орієнтуюча, стабілізаційна, розвивальна та соціальна. Спонукальна функція формує готовність працівника до активної трудової діяльності. Регулююча спрямовує його поведінку відповідно до потреб підприємства. Орієнтуюча допомагає зосередитися на пріоритетних цілях і результатах. Стабілізаційна пов'язана зі зниженням плинності кадрів, підтриманням лояльності та дисципліни. Розвивальна стимулює підвищення кваліфікації й професійне зростання, а соціальна сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі [7].

Для систематизації функцій мотивації персоналу в управлінні підприємством доцільно подати їх у таблиці.

Таблиця 1.2

Основні функції мотивації персоналу в системі управління підприємством

№ з/п	Функція	Зміст функції	Управлінське значення
1	Спонукальна	Активізує трудову поведінку працівника та формує готовність до результативної праці	Підвищення продуктивності праці
2	Регулююча	Спрямовує трудову активність працівника відповідно до цілей підприємства	Узгодження інтересів працівника і підприємства
3	Орієнтуюча	Концентрує увагу працівника на пріоритетних завданнях і показниках діяльності	Поліпшення якості виконання обов'язків
4	Стабілізаційна	Сприяє закріпленню персоналу, зниженню плинності кадрів і зміцненню дисципліни	Кадрова стійкість підприємства
5	Розвивальна	Стимулює навчання, професійне зростання та підвищення кваліфікації	Розвиток трудового потенціалу
6	Соціальна	Формує позитивний психологічний клімат і корпоративну єдність	Покращення взаємодії у колективі

Джерело: складено автором за [7; 17; 21; 27; 31].

Мотивація має стратегічне значення для управління підприємством, оскільки впливає не лише на поведінку окремих працівників, а й на стан колективу, якість комунікацій і здатність підприємства досягати результатів [10].

У системі управління мотивація виступає зв'язуючою ланкою між цілями підприємства та інтересами працівників. Вона забезпечує внутрішню зацікавленість у виконанні завдань, оскільки без належної мотивації працівник схильний діяти формально, без ініціативи та орієнтації на результат [18].

Мотивація є ключовою функцією управління персоналом і пов'язана з добором, адаптацією, оцінюванням, навчанням і розвитком працівників. Її ефективність залежить від того, наскільки система стимулювання пов'язана з результатами праці та реальними можливостями розвитку персоналу [20].

У сучасному менеджменті мотивація також розглядається як чинник економічної ефективності. Високий рівень вмотивованості сприяє зростанню продуктивності, покращенню якості обслуговування та зниженню плинності кадрів. Натомість демотивований персонал працює менш ефективно та частіше змінює місце роботи [12].

Для готельно-ресторанної сфери роль мотивації є особливо важливою через постійну взаємодію персоналу з клієнтами. Працівники безпосередньо формують враження про заклад, тому їхня поведінка впливає на якість сервісу та репутацію підприємства [23].

Специфіка роботи в цій сфері пов'язана зі змінним графіком, нерівномірним навантаженням і високим емоційним напруженням. Це вимагає від працівників не лише професійних навичок, а й стресостійкості та гнучкості, тому система мотивації повинна враховувати як матеріальні, так і психологічні аспекти [34].

Мотивація безпосередньо впливає на якість сервісу: вмотивований працівник більш уважно ставиться до клієнтів і дотримується стандартів

обслуговування. Крім того, вона відіграє важливу роль у зниженні плинності кадрів і формуванні лояльності персоналу до підприємства [41].

Отже, мотивація персоналу є комплексною категорією, що визначає трудову поведінку працівників і забезпечує ефективність діяльності підприємства. Для готельно-ресторанної сфери вона має ключове значення, оскільки безпосередньо впливає на якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу.

1.2. Класифікація та характеристика методів мотивації персоналу

Ефективність системи мотивації залежить від того, наскільки обґрунтовано підприємство добирає та поєднує методи впливу на персонал. У сучасних умовах мотивація повинна функціонувати як цілісна система взаємопов’язаних інструментів, що забезпечують зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства та підвищенні якості праці [7].

Методи мотивації визначають як способи впливу на працівників, за допомогою яких формується їхня трудова поведінка та досягаються організаційні результати. Вони повинні забезпечувати узгодження інтересів працівника і підприємства [9].

Найбільш поширеним є поділ методів мотивації на матеріальні, нематеріальні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні, що відображає основні напрями впливу на працівника [17].

Матеріальні методи пов’язані з грошовою винагородою: заробітною платою, преміями, бонусами та соціальним пакетом. Вони мають швидкий ефект, але втрачають дієвість за умов несправедливості або непрозорості системи оплати [12].

Нематеріальні методи спрямовані на задоволення соціальних і професійних потреб працівника. До них належать визнання, кар’єрне

зростання, навчання, участь у прийнятті рішень і розвиток корпоративної культури. Вони формують довгострокову лояльність персоналу [16].

Організаційно-адміністративні методи базуються на встановленні правил, стандартів і контролю. Вони забезпечують чіткість вимог до працівника, однак їх надмірне використання може викликати зворотний ефект [26].

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування позитивного клімату в колективі, розвиток довіри та командної взаємодії. Вони підвищують задоволеність працею та ефективність взаємодії між працівниками [22].

Отже, ефективна система мотивації передбачає комплексне поєднання різних методів, оскільки жоден із них окремо не забезпечує стійкого результату. Для систематизації основних груп методів мотивації доцільно подати їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів мотивації персоналу

№ з/п	Група методів	Сутність групи методів	Основні інструменти
1	Матеріальні	Стимулювання працівника через економічну винагороду за результати праці	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальний пакет
2	Нематеріальні	Вплив на професійні, статусні, соціальні та особистісні потреби працівника	Визнання, кар'єрне зростання, навчання, гнучкий графік, подяка
3	Організаційно-адміністративні	Регулювання трудової поведінки через правила, стандарти та порядок організації праці	Посадові інструкції, стандарти, графіки, контроль, оцінювання
4	Соціально-психологічні	Формування сприятливого психологічного середовища та командної взаємодії	Корпоративна культура, наставництво, підтримка, командні заходи

Джерело: складено автором за [7; 10; 17; 21; 24].

Поділ методів мотивації на матеріальні, нематеріальні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні не вичерпує всіх підходів до їх класифікації. За характером впливу методи мотивації поділяють на прямі та

непрямі. Прямі передбачають безпосередню винагороду або санкції за результати праці, а непрямі створюють умови для позитивного ставлення до роботи: комфортне робоче середовище, зручний графік, професійний розвиток і підтримку керівництва [11].

За способом охоплення працівників методи мотивації поділяють на індивідуальні та колективні. Індивідуальні спрямовані на особистий внесок працівника й можуть включати персональні премії, подяки, бонуси або індивідуальні плани розвитку. Колективні методи орієнтовані на результат команди та реалізуються через групові премії, командне визнання, корпоративні заходи або заохочення за досягнення спільних цілей [17].

Для готельно-ресторанних підприємств особливо важливим є баланс між індивідуальним і колективним стимулюванням, оскільки якість сервісу залежить від злагодженої роботи всього персоналу. Надмірний акцент лише на індивідуальній мотивації може посилити внутрішню конкуренцію та погіршити взаємодію в колективі [23].

За часовим горизонтом методи мотивації поділяють на короткострокові та довгострокові. Короткострокові методи забезпечують швидкий результат і включають разові премії, бонуси або подяки за конкретні досягнення. Довгострокові спрямовані на формування лояльності, розвиток персоналу та зниження плинності кадрів через навчання, кар’єрне планування, наставництво й покращення умов праці [18].

Також розрізняють позитивні та негативні методи мотивації. Позитивні ґрунтуються на заохоченні, підтримці, визнанні та винагороді. Негативні пов’язані із санкціями, доганами, позбавленням премій або іншими заходами відповідальності за порушення трудової дисципліни. У сучасному менеджменті перевага надається позитивним методам, проте система управління повинна мати й інструменти реагування на порушення [12].

Ефективність будь-якого методу мотивації залежить від справедливості, прозорості та зрозумілості його застосування. Працівник має розуміти, за які

результати він отримує винагороду, які критерії оцінювання використовуються та як його внесок впливає на заохочення. Відсутність прозорості швидко знижує довіру до системи мотивації [25]. Узагальнену порівняльну характеристику методів мотивації персоналу наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів мотивації персоналу

№ з/п	Метод мотивації	Основні переваги	Основні обмеження	Умови ефективного застосування
1	Матеріальні	Швидкий стимулюючий ефект, зрозумілість для працівників, прямий зв'язок із результатом	Короткостроковість дії, залежність від фінансових можливостей підприємства	Прозорі критерії оплати та справедливий розподіл винагород
2	Нематеріальні	Формують лояльність, задовольняють потреби у визнанні та розвитку	Менш відчутний миттєвий ефект порівняно з грошовими стимулами	Системність застосування та підтримка з боку керівництва
3	Організаційно-адміністративні	Забезпечують чіткість правил, відповідальність і трудову дисципліну	За надмірного використання можуть сприйматися як тиск	Зрозумілі стандарти, послідовність і об'єктивність управлінських рішень
4	Соціально-психологічні	Покращують клімат у колективі, знижують конфліктність, підвищують згуртованість	Потребують часу для формування стійкого ефекту	Довіра в колективі, підтримувальна культура, відкриті комунікації

Джерело: складено автором за [6; 12; 17; 25; 36].

Отже, жоден окремий метод не забезпечує стабільного результату сам по собі. Матеріальні стимули важливі, але їх дія обмежується за несприятливого психологічного клімату або відсутності перспектив розвитку. Водночас нематеріальне заохочення не може повністю замінити належний рівень оплати праці. Тому для практичних потреб доцільно зіставити основні

методи мотивації з їхніми перевагами, обмеженнями та умовами ефективного застосування.

Особливого значення набуває персоналізація мотивації. Працівники різного віку, досвіду та професійних очікувань по-різному сприймають одні й ті самі стимули. Для одних важливою є стабільна оплата праці, для інших – гнучкий графік, розвиток, психологічна підтримка або кар'єрне зростання. Тому універсальна модель мотивації є малоефективною [11].

Важливим мотиваційним інструментом є навчання і розвиток персоналу. Професійне навчання, наставництво, адаптаційні програми та внутрішні тренінги підвищують компетентність працівників і водночас демонструють зацікавленість підприємства в їхньому професійному зростанні [16].

Методи мотивації також мають відповідати етапу роботи працівника на підприємстві. Для нових працівників важливі адаптація, наставництво й організаційна підтримка. Для досвідчених – професійний розвиток, розширення повноважень, кар'єрне просування та повага з боку керівництва [20].

Отже, методи мотивації персоналу мають застосовуватися у взаємозв'язку. Матеріальні, нематеріальні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні інструменти не замінюють один одного, а доповнюють загальну систему управління персоналом. Найбільш результативною є комплексна, гнучка і справедлива система мотивації, яка враховує економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти праці, а також потреби різних груп персоналу.

1.3. Особливості та сучасні практики мотивації персоналу в готельно-ресторанних підприємствах

Мотивація персоналу в готельно-ресторанних підприємствах має галузеву специфіку, зумовлену високою контактністю обслуговування, емоційним навантаженням і залежністю результату від людського чинника. Якість сервісу безпосередньо визначається поведінкою працівників, тому рівень їхньої вмотивованості впливає на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність закладу [15].

Праця у сфері гостинності має сервісний та емоційно напружений характер. Працівники постійно взаємодіють із гостями, тому повинні бути уважними, стресостійкими та здатними швидко реагувати на запити клієнтів. У зв’язку з цим мотивація не може обмежуватися лише матеріальними стимулами, а повинна враховувати психологічний стан персоналу та умови роботи [34].

Для цієї сфери характерне нерівномірне навантаження та змінний графік роботи, що підвищує вимоги до витривалості працівників. Тому система мотивації має враховувати інтенсивність праці, потребу у відпочинку та баланс між роботою і особистим життям [41].

Важливою особливістю є значна частка контактного персоналу, який формує враження клієнта про заклад. Тому мотивація повинна бути спрямована не лише на результати, а й на якість обслуговування, культуру спілкування та дотримання стандартів [23].

Високе емоційне навантаження створює ризик професійного вигорання, тому сучасні системи мотивації включають заходи психологічної підтримки та профілактики стресу [37].

Якість сервісу залежить від командної роботи, тому система мотивації має стимулювати не лише індивідуальні результати, а й взаємодію між

працівниками. Відсутність координації між підрозділами негативно впливає на обслуговування клієнтів [26].

Проблема плинності кадрів є актуальною для цієї сфери через навантаження та умови праці. Ефективна мотивація виконує не лише стимулюючу, а й утримувальну функцію, сприяючи стабільності персоналу [25].

Матеріальне стимулювання включає заробітну плату, премії, бонуси та інші виплати, часто пов’язані з результатами роботи. Однак воно не забезпечує довготривалого ефекту без нематеріальної підтримки [14]. Нематеріальні методи, такі як визнання, подяки, корпоративні заходи, наставництво та розвиток комунікацій, підвищують залученість і лояльність працівників [18].

Важливу роль відіграє навчання персоналу, яке одночасно підвищує кваліфікацію та виступає мотиваційним фактором, оскільки створює можливості для професійного зростання [16]. Сучасні підходи до мотивації також включають підтримку психологічного благополуччя працівників, що сприяє зниженню стресу та підвищенню ефективності роботи [34].

Отже, мотивація персоналу в готельно-ресторанній сфері повинна бути комплексною та враховувати як економічні, так і психологічні аспекти праці. Для систематизації основних особливостей мотивації персоналу у сфері гостинності доцільно подати їх у таблиці 1.5.

Окрім традиційних форм стимулювання, у сучасних підприємствах гостинності зростає значення працівникоцентричного підходу. Він передбачає ставлення до працівника не лише як до виконавця, а як до носія сервісної культури, досвіду та репутації підприємства. Такий підхід охоплює повагу до персоналу, врахування його потреб, підтримку розвитку та залучення до внутрішнього життя закладу [36].

Таблиця 1.5

Особливості мотивації персоналу в готельно-ресторанних підприємствах

№ з/п	Особливість	Характер прояву	Вплив на систему мотивації
1	Висока контактність праці	Постійна взаємодія працівників із гостями	Необхідність стимулювання клієнтоорієнтованості та сервісної поведінки
2	Емоційне навантаження	Робота у стресових ситуаціях, вирішення скарг і конфліктів	Потреба у психологічній підтримці та визнанні працівників
3	Нерівномірність навантаження	Змінний графік, сезонність, робота у вихідні та святкові дні	Доцільність гнучкого графіка, доплат і додаткових форм стимулювання
4	Командний характер праці	Результат залежить від узгодженості роботи різних служб	Потреба у поєднанні індивідуальної та колективної мотивації
5	Висока роль сервісної якості	Якість обслуговування визначає задоволеність клієнта	Орієнтація мотивації на дотримання стандартів сервісу
6	Ризик плинності кадрів	Часті звільнення через навантаження та стрес	Необхідність утримувальних і стабілізуючих заходів

Джерело: складено автором за [8; 15; 16; 23; 34; 41].

Важливим елементом мотивації є гнучка організація праці: оптимізація графіків, справедливий розподіл змін, ротація функцій і додатковий відпочинок після періодів високого навантаження. Такі заходи знижують перевтому, посилюють відчуття справедливості та допомагають запобігати емоційному виснаженню [41].

Суттєвий вплив на мотивацію має стиль керівництва. Відкрите, справедливе й підтримувальне управління підвищує лояльність працівників, їхню ініціативність і готовність якісно виконувати обов’язки. Натомість авторитарний або байдужий стиль швидко знижує мотивацію навіть за наявності матеріальних стимулів [25].

Сучасною тенденцією є цифровізація процесів управління персоналом: електронні графіки змін, онлайн-навчання, корпоративні чати, електронні опитування та цифрові системи оцінювання результатів. Вони підвищують

прозорість, покращують комунікацію та дають змогу швидше реагувати на потреби працівників [35].

Для узагальнення сучасних практик мотивації персоналу в готельно-ресторанних підприємствах доцільно подати таблицю 1.6.

Таблиця 1.6

Сучасні практики мотивації персоналу в підприємствах сфери гостинності

№ з/п	Практика мотивації	Характеристика	Очікуваний ефект
1	Гнучке матеріальне стимулювання	Поєднання фіксованої оплати з преміями, бонусами, доплатами	Підвищення зацікавленості у результатах праці
2	Визнання досягнень	Подяки, відзнаки, програми «кращий працівник місяця»	Зростання лояльності та професійної самооцінки
3	Навчання і розвиток	Тренінги, наставництво, адаптація, підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності та професійної залученості
4	Психологічна підтримка	Профілактика вигорання, зворотний зв’язок, підтримувальні комунікації	Зниження стресу та емоційного виснаження
5	Командні мотиваційні заходи	Корпоративні події, колективне заохочення, розвиток взаємодії	Посилення згуртованості колективу
6	Гнучка організація праці	Оптимізація графіків, врахування навантаження, додатковий відпочинок	Підвищення задоволеності умовами праці
7	Цифрові інструменти мотивації	Онлайн-навчання, електронні графіки, внутрішні платформи зворотного зв’язку	Прозорість управління та швидкість комунікації

Джерело: складено автором за [16; 20; 33; 35; 36; 37].

Сучасні практики мотивації у сфері гостинності не є універсальними для всіх підприємств. Їх зміст залежить від масштабу закладу, фінансових можливостей, кадрової політики, структури персоналу та організації праці. Для невеликих підприємств важливішими є персональний підхід, гнучкість графіка й безпосереднє визнання працівника, а для більших – системне оцінювання, програми розвитку, преміювання та корпоративні практики [20].

Для українських готельно-ресторанних підприємств актуальним є поєднання класичних і сучасних практик мотивації. Працівники очікують справедливої оплати, зрозумілої системи винагороди й стабільних умов праці, але водночас цінують повагу, відкриту комунікацію, розвиток, командну підтримку та психологічну безпеку [34].

Отже, мотивація персоналу в готельно-ресторанних підприємствах має враховувати контактність праці, емоційне навантаження, змінний графік, командний характер роботи та ризик плинності кадрів. Найбільш ефективною є комплексна система, що поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти.

Висновки до розділу 1

У першому розділі встановлено, що мотивація персоналу є ключовою функцією управління підприємством і визначає трудову поведінку працівників через поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Доведено, що її ефективність залежить від справедливості, прозорості та системності впливу, а також від узгодження інтересів працівника і підприємства.

Обґрунтовано, що найбільш доцільним є комплексне застосування матеріальних, нематеріальних, організаційно-адміністративних і соціально-психологічних методів мотивації. Встановлено, що ізольоване використання окремих стимулів не забезпечує стійкого результату, тоді як їх збалансоване поєднання підвищує ефективність праці, лояльність персоналу та якість управління.

Визначено, що мотивація персоналу в готельно-ресторанних підприємствах має галузеву специфіку, пов’язану з високою контактністю праці, емоційним навантаженням і значенням командної роботи. Доведено, що ефективна система мотивації у цій сфері повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою не лише на продуктивність, а й на якість сервісу, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАНУ «АСТЕРІ»

2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління персоналом готель-ресторану «Астері»

Об’єктом дослідження у роботі є готель-ресторан «Астері», що функціонує у складі ТОВ «Сад-Люкс». За даними відкритих реєстрів, підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, має код ЄДРПОУ 37340751, дату державної реєстрації 30.04.2011 р., а основним видом економічної діяльності є КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування». Керівником юридичної особи є Гурт Вячеслав Вікторович. Фактична локація готельно-ресторанного комплексу «Астері» – м. Київ, вул. Лєскова, 4, Печерський район.

Готель-ресторан «Астері» є міським закладом гостинності середнього масштабу. Готель має 30 номерів, що дає підстави розглядати його як підприємство з компактним номерним фондом і персоналізованим характером обслуговування. До основних інфраструктурних елементів комплексу належать готельна частина, ресторан, тераса, паркування, сервіс розміщення, щоденне прибирання номерів, пральня, трансфер та інші додаткові послуги.

Ресторан «Астері» розміщений на 11-му поверсі комплексу, має відкриту терасу, два основні зали та VIP-зал. Це свідчить про поєднання в діяльності підприємства готельного, ресторанного та подієвого напрямів обслуговування. Отже, основними споживачами послуг закладу є ділові мандрівники, туристи, гості столиці, клієнти ресторану, а також відвідувачі приватних і ділових заходів.

З урахуванням місця розташування комплексу, його номерного фонду та переліку послуг можна визначити, що підприємство орієнтується на клієнтів,

які потребують комфортного розміщення у центральній частині Києва, ресторанного обслуговування та додаткових сервісів. Центральна локація, наявність ресторану з терасою, паркування та додаткових послуг формують підвищені вимоги до сервісної культури персоналу, швидкості комунікації, координації між службами та стабільності якості обслуговування.

Для узагальнення ключових відомостей про готель-ресторан «Астері» подано таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готель-ресторану «Астері»

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «САД-ЛЮКС»
2	Скорочене найменування	ТОВ «Сад-Люкс»
3	Найменування закладу	Готель-ресторан «Астері»
4	Код ЄДРПОУ	37340751
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6	Дата державної реєстрації	30.04.2011
7	Основний вид діяльності	55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування»
8	Керівник	Гурт Вячеслав Вікторович
9	Юридична адреса	Київська обл., Васильківський р-н, с. Велика Солтанівка, вул. Жовтнева, буд. 1
10	Фактична локація комплексу	м. Київ, вул. Лєскова, 4
11	Формат діяльності	Готельно-ресторанний комплекс
12	Номерний фонд	30 номерів
13	Інфраструктурні елементи	ресторан, тераса, сервіс розміщення, паркування, обслуговування номерів
14	Цільова аудиторя	Ділові мандрівники, туристи, гості столиці, клієнти ресторану, відвідувачі приватних і ділових заходів

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналіз наведених даних свідчить, що готель-ресторан «Астері» є комплексним об’єктом сфери гостинності, у якому поєднуються процеси розміщення, харчування, сервісного обслуговування та організації заходів. Такий формат діяльності зумовлює потребу в чіткому розподілі функцій між працівниками, координації готельної та ресторанної частин, контролі якості виконання обов’язків і підтриманні єдиних стандартів сервісу.

Управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі має забезпечувати безперервність обслуговування гостей, оперативну взаємодію між підрозділами та стабільну якість послуг. Оскільки підприємство поєднує кілька сервісних напрямів, кадрова робота охоплює не лише розподіл посадових обов'язків, а й адаптацію працівників, контроль дисципліни, організацію змін, підтримку комунікації між службами та мотивацію персоналу.

Організаційна структура управління персоналом готель-ресторану «Астері» має функціональний характер. Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, а координація щоденної роботи персоналу покладається на адміністративну ланку управління. У структурі підприємства виокремлюються служба прийому і розміщення, служба готельного обслуговування, ресторанна служба, виробничий підрозділ кухні та допоміжний персонал.

До служби прийому і розміщення належать адміністратори рецепції та працівники бронювання. Служба готельного обслуговування охоплює покоївок і старшу покоївку. Ресторанна служба включає адміністратора залу, офіціантів, барменів і хостес. Виробничий підрозділ кухні представлений шеф-кухарем, кухарями та помічниками кухаря. Допоміжний персонал забезпечує технічне й господарське обслуговування підприємства.

Для наочного відображення підпорядкування, розподілу управлінських функцій і взаємозв'язків між основними службами подано організаційну структуру управління персоналом готель-ресторану «Астері» у вигляді схеми (рис. 2.1). Аналіз наведених даних свідчить, що готель-ресторан «Астері» є комплексним об'єктом сфери гостинності, у якому поєднуються процеси розміщення, харчування, сервісного обслуговування та організації заходів. Такий формат діяльності зумовлює потребу в чіткому розподілі функцій між працівниками, координації готельної та ресторанної частин, контролі якості виконання обов'язків і підтриманні єдиних стандартів сервісу.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління персоналом готель-ресторану «Астері»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі має забезпечувати безперервність обслуговування гостей, оперативну взаємодію між підрозділами та стабільну якість послуг. Оскільки підприємство поєднує кілька сервісних напрямів, кадрова робота охоплює не лише розподіл посадових обов'язків, а й адаптацію працівників, контроль дисципліни, організацію змін, підтримку комунікації між службами та мотивацію персоналу.

Організаційна структура управління персоналом готель-ресторану «Астері» має функціональний характер. Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, а координація щоденної роботи персоналу покладається на адміністративну ланку управління. У структурі підприємства виокремлюються служба прийому і розміщення, служба готельного обслуговування, ресторанна служба, виробничий підрозділ кухні та допоміжний персонал.

До служби прийому і розміщення належать адміністратори рецепції та працівники бронювання. Служба готельного обслуговування охоплює покоївок і старшу покоївку. Ресторанна служба включає адміністратора залу, офіціантів, барменів і хостес. Виробничий підрозділ кухні представлений

шеф-кухарем, кухарями та помічниками кухаря. Допоміжний персонал забезпечує технічне й господарське обслуговування підприємства.

З огляду на характер діяльності комплексу доцільно виокремити основні категорії персоналу, які формують кадрову основу підприємства. Оскільки точний штатний розпис і офіційна чисельність персоналу підприємства не перебувають у відкритому доступі, у таблиці 2.2 подано структурний склад працівників за категоріями посад, що відображає функціональну логіку діяльності готель-ресторану «Астері».

Таблиця 2.2

Склад персоналу готель-ресторану «Астері» за категоріями посад

№ з/п	Категорія персоналу	Типові посади	Функціональне призначення
1	Керівний персонал	директор, керуючий, адміністратор	загальне управління, координація роботи, контроль діяльності
2	Адміністративно-сервісний персонал	адміністратор рецепції, receptionist, працівник бронювання	прийом і розміщення гостей, комунікація, бронювання
3	Персонал готельного обслуговування	старша покоївка, покоївки	підготовка номерів, прибирання, підтримання стандартів проживання
4	Персонал ресторанного сервісу	адміністратор залу, офіціанти, бармени, хостес	обслуговування гостей, продажі, сервісна взаємодія
5	Виробничий персонал кухні	шеф-кухар, кухарі, помічники кухаря	приготування страв, організація технологічного процесу
6	Допоміжний персонал	технічний працівник, господарська служба, охорона	технічне, господарське й безпекове забезпечення

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Поділ персоналу на зазначені категорії показує, що в готель-ресторані «Астері» поєднуються управлінські, сервісні, виробничі та допоміжні функції. Значна частина працівників належить до контактного персоналу, який безпосередньо взаємодіє з гостями та впливає на якість клієнтського досвіду. Тому ефективність роботи закладу залежить від узгодженості дій готельної, ресторанної, виробничої та допоміжної служб.

Кадрові процеси в готель-ресторані «Астері» регулюються загальними нормами трудового законодавства України, типовими вимогами до працівників сфери гостинності та внутрішніми локальними документами підприємства. Це має значення для подальшого дослідження, оскільки дає змогу перейти до аналізу кадрового потенціалу, умов праці та діючої системи мотивації персоналу.

Таким чином, готель-ресторан «Астері» функціонує як міський готельно-ресторанний комплекс середнього масштабу, що поєднує послуги розміщення, харчування та супутнього сервісу. Такий формат діяльності формує підвищені вимоги до професійності персоналу, координації між службами, якості комунікації та стабільності сервісу.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та умов праці персоналу готель-ресторану «Астері»

Ефективність діяльності готель-ресторану «Астері» значною мірою залежить від кадрового потенціалу, оскільки саме персонал забезпечує якість обслуговування, комунікацію з гостями, дотримання стандартів сервісу та стабільність основних бізнес-процесів. Для підприємств сфери гостинності аналіз персоналу є особливо важливим, адже дає змогу оцінити не лише чисельність працівників, а й їхню структуру, стабільність трудового колективу, рівень укомплектованості штату, умови праці та чинники, що впливають на мотивацію.

Насамперед проаналізуємо динаміку чисельності персоналу готель-ресторану «Астері» у 2023–2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу готель-ресторану «Астері» у 2023–2025 рр.

№ з/п	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, осіб	Відхилення 2025/2023, %
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	24	26	28	+4	116,7
2	Керівний персонал	2	2	3	+1	150,0
3	Адміністративно-сервісний персонал	4	5	5	+1	125,0
4	Персонал готельного обслуговування	5	5	6	+1	120,0
5	Персонал ресторанного сервісу	7	8	8	+1	114,3
6	Виробничий персонал кухні	4	4	4	0	100,0
7	Допоміжний персонал	2	2	2	0	100,0

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Результати аналізу свідчать, що у 2023–2025 рр. чисельність персоналу готель-ресторану «Астері» зросла з 24 до 28 осіб, тобто на 4 особи, або на 16,7 %. Найбільшу чисельність упродовж усього періоду мав персонал ресторанного сервісу, що пояснюється значним навантаженням на ресторанну частину комплексу та потребою в постійному обслуговуванні гостей. Зростання чисельності також відбулося серед керівного, адміністративно-сервісного персоналу та персоналу готельного обслуговування.

Для наочного відображення зміни чисельності персоналу подано рис. 2.2.

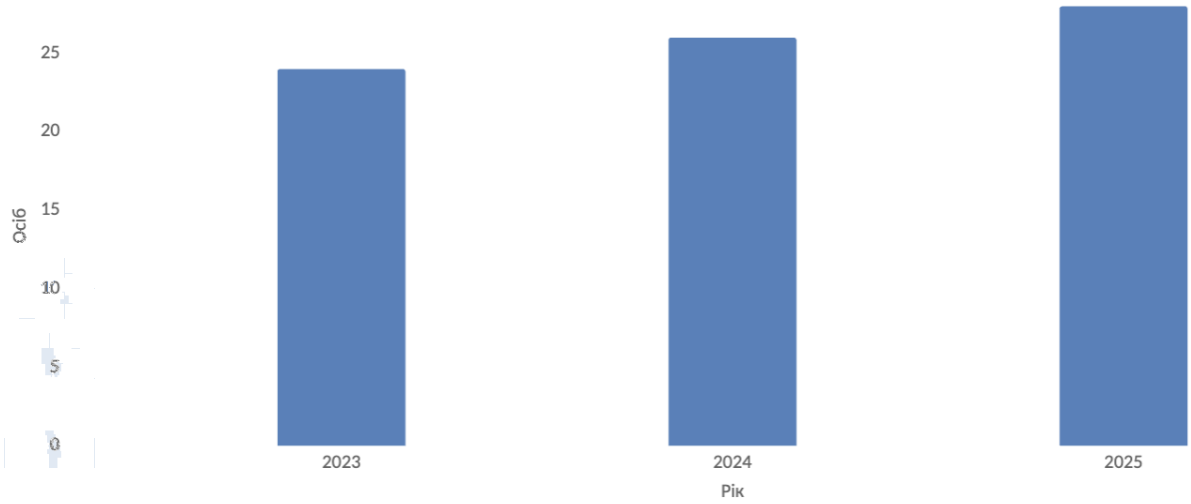


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу готель-ресторану «Астері» у 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, чисельність персоналу підприємства має помірну тенденцію до зростання. Це є позитивним показником, однак збільшення кількості працівників водночас потребує кращої координації роботи, чіткішої системи контролю, адаптації нових працівників і вдосконалення мотиваційних механізмів.

Наступним етапом є аналіз структури персоналу готель-ресторану «Астері» за категоріями у 2025 р.

Таблиця 2.4

Структура персоналу готель-ресторану «Астері» за категоріями у 2025 р.

№ з/п	**Категорія персоналу**	**Чисельність, осіб**	**Частка у загальній чисельності, %**
1	Керівний персонал	3	10,7
2	Адміністративно-сервісний персонал	5	17,9
3	Персонал готельного обслуговування	6	21,4
4	Персонал ресторанного сервісу	8	28,6
5	Виробничий персонал кухні	4	14,3
6	Допоміжний персонал	2	7,1
	Усього	28	100,0

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналіз показав, що найбільшу частку в структурі персоналу у 2025 р. становив персонал ресторанного сервісу – 28,6 %. Другою за чисельністю групою був персонал готельного обслуговування – 21,4 %, а третьою – адміністративно-сервісний персонал – 17,9 %. Отже, значна частина працівників належить до контактного персоналу, який безпосередньо взаємодіє з гостями та впливає на якість обслуговування. Це важливо для подальшого аналізу мотивації, оскільки саме ці категорії персоналу найгостріше реагують на умови праці, графік, навантаження та стиль керівництва.

Для кращого сприйняття структури персоналу подано рис. 2.3.

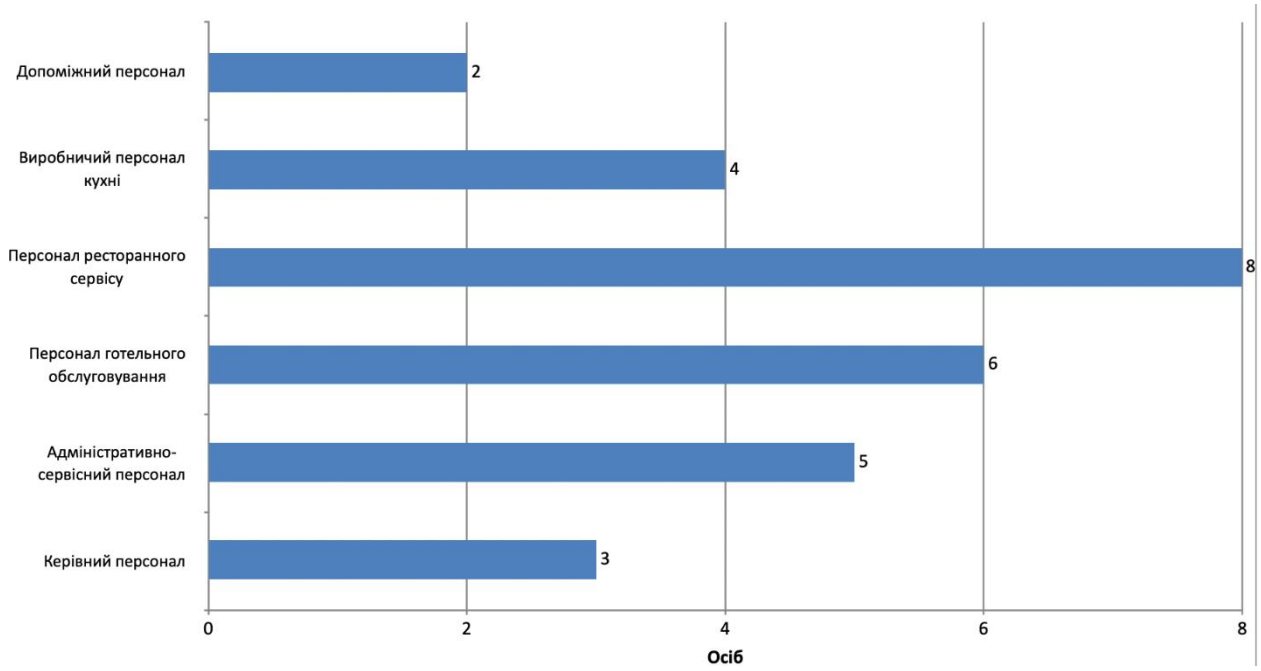


Рис. 2.3. Структура персоналу готель-ресторану «Астері» за категоріями у 2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Графічне відображення підтверджує переважання працівників ресторанного сервісу та готельного обслуговування. Це означає, що стабільність роботи підприємства значною мірою залежить від персоналу, який щоденно працює в умовах інтенсивного навантаження та безпосереднього контакту з гостями.

Для повнішої характеристики кадрового потенціалу проаналізуємо персонал за соціально-демографічними ознаками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура персоналу готель-ресторану «Астері» за статтю, віком, освітою та стажем у 2025 р.

№ з/п	Показник	Група	Кількість, осіб	Частка, %
1	Стать	Жінки	18	64,3
		Чоловіки	10	35,7
2	Вік	до 25 років	5	17,9
		25–35 років	12	42,9
		36–45 років	7	25,0
		понад 45 років	4	14,2
3	Освіта	вища	8	28,6
		фахова передвища	11	39,3
		професійно-технічна / середня спеціальна	6	21,4
		повна загальна середня	3	10,7
4	Стаж роботи на підприємстві	до 1 року	7	25,0
		1–3 роки	10	35,7
		3–5 років	7	25,0
		понад 5 років	4	14,3
	Усього		28	100,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

З аналізу структури персоналу закладу видно, що у структурі персоналу переважають жінки – 64,3 %. Найбільшу вікову групу становлять працівники 25–35 років – 42,9 %, що свідчить про відносно молодий склад персоналу. Така структура є позитивною з погляду мобільності та здатності до інтенсивної роботи, однак для цієї вікової групи особливо важливими є можливості професійного розвитку, навчання, визнання та кар’єрного зростання.

Структура за стажем показує, що 25,0 % працівників працюють на підприємстві менше одного року, а ще 35,7 % – від одного до трьох років. Отже, понад половина персоналу має відносно невеликий стаж роботи в закладі. Це підкреслює важливість ефективної адаптації нових працівників і формування стабільної системи мотивації.

Одним із важливих напрямів кадрового аналізу є оцінка руху персоналу та плинності кадрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рух кадрів і плинність персоналу готель-ресторану «Астері» у 2023–2025 рр.

№ з/п	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	24	26	28
2	Прийнято працівників, осіб	8	7	6
3	Звільнено працівників, осіб	6	5	4
4	Коефіцієнт обороту з прийому, %	33,3	26,9	21,4
5	Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	25,0	19,2	14,3
6	Коефіцієнт плинності кадрів, %	20,8	15,4	10,7
7	Рівень укомплектованості штату, %	85,7	92,9	96,6

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналіз табл. 2.6 свідчить про поступове покращення кадрової стабільності. Кількість прийнятих працівників зменшилася з 8 осіб у 2023 р. до 6 осіб у 2025 р., а кількість звільнених – з 6 до 4 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 20,8 % до 10,7 %, що є позитивною тенденцією. Водночас наявність плинності понад 10 % свідчить про збереження ризику втрати персоналу, особливо серед контактних працівників. Рівень укомплектованості штату зріс з 85,7 % у 2023 р. до 96,6 % у 2025 р., що свідчить про поступове зменшення кадрового дефіциту.

Для наочного відображення зміни плинності персоналу подано рис. 2.4.

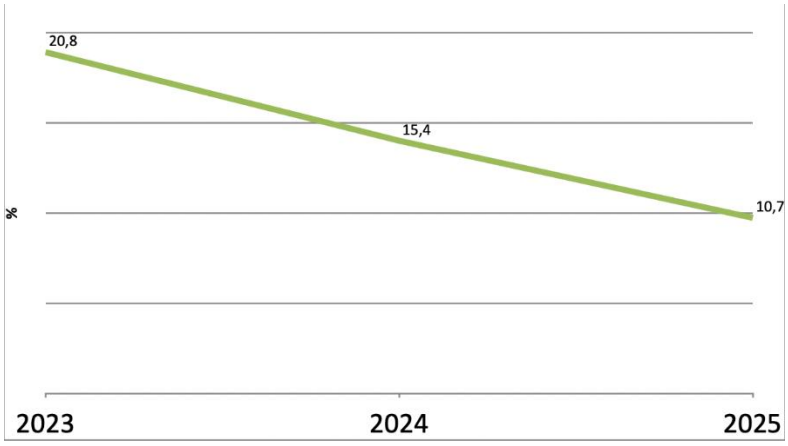


Рис. 2.4. Плинність кадрів у готель-ресторані «Астері» у 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Графік плинності кадрів підтверджує позитивну тенденцію до зниження кадрових втрат. Разом з тим плинність персоналу залишається важливим питанням для підприємства, оскільки навіть незначна втрата досвідчених працівників може впливати на якість обслуговування та стабільність сервісного процесу.

Важливою складовою аналізу кадрового потенціалу є оцінювання умов праці персоналу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика умов праці персоналу готель-ресторану «Астері»

№ з/п	Параметр умов праці	Характеристика	Оцінка впливу на персонал
1	Режим роботи	Позмінний графік, робота у вихідні та святкові дні	Підвищене фізичне та емоційне навантаження
2	Інтенсивність праці	Висока у години пікового навантаження, особливо в ресторанному сервісі	Ризик перевтоми та зниження задоволеності працею
3	Емоційне навантаження	Постійна взаємодія з гостями, реагування на скарги та нестандартні ситуації	Потреба у психологічній стійкості та підтримці
4	Санітарно-гігієнічні умови	Загалом належні, але залежать від зони роботи	Впливають на комфорт і стабільність праці

Продовж. табл. 2.7

№ з/п	Параметр умов праці	Характеристика	Оцінка впливу на персонал
5	Організація відпочинку	Перерви на відпочинок залежать від інтенсивності змін	Може спричиняти втому та емоційне виснаження
6	Навчання персоналу	Первинний інструктаж, адаптація, навчання на робочому місці	Сприяє входженню в роботу, але потребує системності
7	Адаптація нових працівників	Наставництво та супровід адміністратора	Полегшує входження в колектив
8	Соціально-психологічний клімат	Загалом сприятливий, але залежить від навантаження та стилю керівництва	Безпосередньо впливає на мотивацію й утримання персоналу

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.7 показують, що умови праці персоналу готель-ресторану «Астері» мають змішаний характер. З одного боку, підприємство має функціональний розподіл праці, адаптацію нових працівників і навчання на робочому місці. З іншого боку, позмінний графік, робота у вихідні та святкові дні, висока інтенсивність обслуговування й постійна взаємодія з гостями створюють передумови для втоми та емоційного напруження. Це безпосередньо впливає на рівень мотивації персоналу.

Для комплексного узагальнення результатів аналізу доцільно виокремити сильні та проблемні аспекти кадрового потенціалу підприємства (табл. 2.8).

Узагальнення результатів аналізу показує, що кадровий потенціал готель-ресторану «Астері» у 2023–2025 рр. демонструє позитивну динаміку. На підприємстві спостерігається зростання чисельності персоналу, підвищення рівня укомплектованості штату та зниження плинності кадрів. Водночас залишаються проблемні аспекти, пов’язані з високою часткою працівників із невеликим стажем, емоційним навантаженням на контактний

персонал, нерівномірністю навантаження між підрозділами та потребою в системнішій адаптації нових працівників.

Таблиця 2.8

Аналітична оцінка кадрового потенціалу готель-ресторану «Астері»

№ з/п	Сильні сторони	Проблемні аспекти
1	Поступове зростання чисельності персоналу	Збереження ризику кадрового дефіциту в окремі періоди
2	Переважання молодого та працездатного персоналу	Висока частка працівників із невеликим стажем роботи
3	Зниження плинності кадрів у динаміці	Плинність залишається відчутною для сфери гостинності
4	Підвищення рівня укомплектованості штату	Нерівномірність навантаження між підрозділами
5	Наявність базових адаптаційних механізмів	Потреба в більш системному навчанні й адаптації
6	Сформована функціональна структура персоналу	Високе емоційне навантаження на контактний персонал

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу табл. 2.3–2.7.

Отже, аналіз кадрового потенціалу та умов праці персоналу готель-ресторану «Астері» свідчить, що підприємство має достатню кадрову базу для забезпечення основних сервісних процесів. Водночас стабільність і результативність роботи персоналу залежать від подальшого вдосконалення управління, умов праці, адаптаційної підтримки та системи мотивації.

2.3. Оцінка діючої системи мотивації персоналу та рівня вмотивованості працівників готель-ресторану «Астері»

Оцінка діючої системи мотивації персоналу дає змогу визначити, наскільки наявні стимули сприяють стабільній роботі працівників, якості обслуговування та зниженню плинності кадрів. Для готель-ресторану «Астері» це особливо важливо, оскільки рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на сервіс, репутацію закладу та задоволеність гостей.

У межах підрозділу систему мотивації персоналу оцінено за двома напрямами: аналізом наявних елементів мотивації та вивченням ставлення

працівників до них за результатами анкетування. Це дає змогу визначити не лише наявність окремих стимулів, а й рівень їх фактичної дієвості.

Аналіз показав, що в готель-ресторані «Астері» використовується змішана система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних елементів належать заробітна плата, доплати за інтенсивність праці, оплата роботи у вихідні та святкові дні, а також преміальні виплати. Нематеріальна мотивація охоплює усне заохочення, підтримку з боку керівника, навчання на робочому місці, гнучкість у розподілі змін і взаємодопомогу в колективі. Водночас система мотивації має частково формалізований характер, що ускладнює її прозоре сприйняття працівниками.

Для систематизації елементів діючої системи мотивації персоналу доцільно подати їх у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Елементи діючої системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері»

№ з/п	Елемент мотивації	Характеристика застосування	Оцінка стану використання
1	Основна заробітна плата	Регулярна виплата за виконання посадових обов’язків	Використовується постійно
2	Доплати за роботу у вихідні та святкові дні	Застосовуються для окремих категорій персоналу	Використовується частково
3	Преміювання	Імовірно пов’язане з результатами роботи та завантаженням	Використовується нерегулярно
4	Усне визнання результатів праці	Подяка, підтримка з боку адміністратора або керівника	Використовується ситуативно
5	Гнучкість у формуванні змін	Урахування навантаження та можливостей працівників	Використовується частково
6	Навчання на робочому місці	Первинне введення в роботу, інструктаж, наставництво	Використовується постійно
7	Адаптаційна підтримка нових працівників	Супровід з боку колег і адміністрації	Використовується, але неформалізовано
8	Кар’єрні можливості	Можливі для окремих працівників, але не мають чіткої системи	Виражені слабо

Продовж. табл. 2.9

№ з/п	Елемент мотивації	Характеристика застосування	Оцінка стану використання
9	Психологічна підтримка	Залежить від стилю керівництва та клімату в колективі	Використовується неформально
10	Корпоративні або командні заходи	Можуть бути епізодичними	Використовуються обмежено

Джерело: складено автором на основі аналітичного узагальнення даних підприємства

Дані табл. 2.9 свідчать, що система мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» має змішаний, але недостатньо систематизований характер. Найбільш стабільно використовуються базові матеріальні стимули, пов’язані з оплатою праці, а також елементи первинного навчання й адаптації. Водночас преміювання, кар’єрне стимулювання, формалізоване визнання результатів праці та заходи підтримки персоналу застосовуються нерегулярно. Це знижує прозорість мотиваційної системи та послаблює її вплив на працівників.

Для оцінки дієвості системи мотивації проведено анкетування працівників готель-ресторану «Астері». В опитуванні взяли участь 20 працівників різних категорій персоналу: адміністративно-сервісні працівники, персонал готельного обслуговування, ресторанного сервісу, кухні та допоміжних служб.

Анкетування охоплювало десять показників, які характеризують стан системи мотивації: задоволеність оплатою праці, зрозумілість преміювання, справедливість оцінювання результатів, умови праці, відносини з керівництвом, можливість професійного розвитку, визнання результатів праці, психологічний комфорт, бажання продовжувати роботу на підприємстві та загальний рівень вмотивованості. Оцінювання здійснювалося за п’ятибальною шкалою, де 1 бал означає дуже низький рівень задоволеності, а 5 балів – високий (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати анкетування працівників готель-ресторану «Астері» щодо рівня вмотивованості

№ з/п	Показник оцінювання	Середній бал (1–5)	Рівень оцінки, %
1	Задоволеність оплатою праці	3,6	72,0
2	Зрозумілість системи преміювання	3,1	62,0
3	Справедливість оцінки результатів праці	3,3	66,0
4	Задоволеність умовами праці	3,8	76,0
5	Відносини з керівництвом	4,1	82,0
6	Можливість професійного розвитку	3,2	64,0
7	Визнання результатів праці	3,0	60,0
8	Психологічний комфорт у колективі	4,0	80,0
9	Бажання продовжувати роботу на підприємстві	3,7	74,0
10	Загальний рівень вмотивованості	3,5	70,0

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування працівників.

Проведене анкетування дало змогу оцінити окремі елементи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» за п’ятибальною шкалою. Найвищі оцінки працівники надали відносинам з керівництвом – 4,1 бала, психологічному комфорту в колективі – 4,0 бала та умовам праці – 3,8 бала. Це свідчить про відносно сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та прийнятний рівень організації робочого середовища. Водночас нижчими є оцінки зрозумілості системи преміювання – 3,1 бала, можливостей професійного розвитку – 3,2 бала та визнання результатів праці – 3,0 бала.

Для більш коректного аналізу показники мотивації доцільно розглядати окремо за складовими. Зокрема, матеріальна мотивація охоплює задоволеність оплатою праці, зрозумілість системи преміювання та справедливість оцінки результатів праці. Її оцінку подано на рис. 2.5.

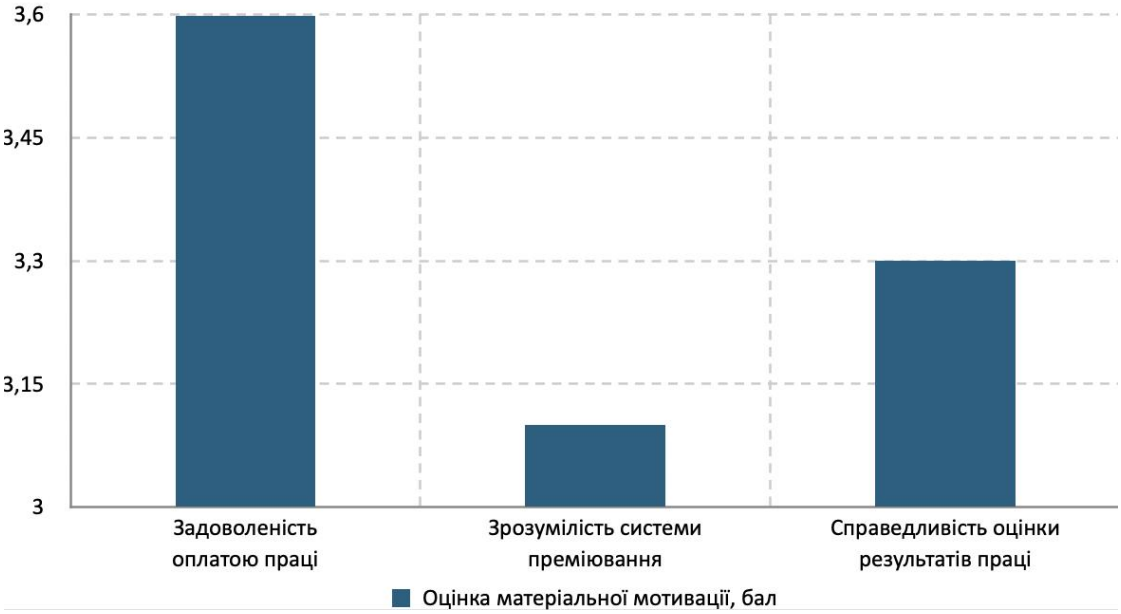


Рис. 2.5. Оцінка матеріальної мотивації персоналу готель-ресторану «Астері»

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 2.5, найвищу оцінку серед показників матеріальної мотивації має задоволеність оплатою праці – 3,6 бала. Справедливість оцінки результатів праці оцінено на рівні 3,3 бала, а зрозумілість системи преміювання – 3,1 бала. Отже, матеріальна мотивація персоналу є недостатньо прозорою та потребує вдосконалення насамперед у частині критеріїв преміювання і зв’язку між результатами праці та винагородою.

Окремо доцільно проаналізувати нематеріальну мотивацію персоналу, оскільки вона має важливе значення для готельно-ресторанного підприємства. До неї належать відносини з керівництвом, можливості професійного розвитку, визнання результатів праці, психологічний комфорт у колективі, бажання продовжувати роботу на підприємстві та загальний рівень вмотивованості. Результати оцінювання цієї складової подано на рис. 2.6.

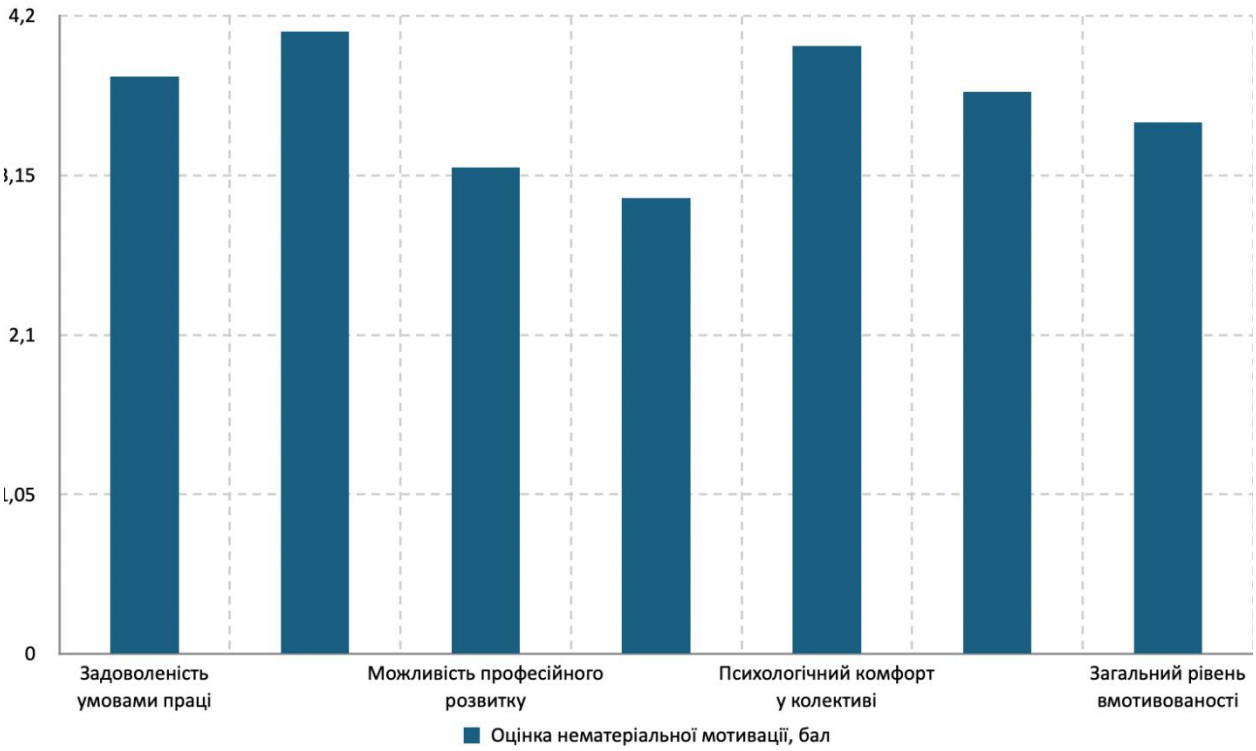


Рис. 2.6. Оцінка нематеріальної мотивації персоналу готель-ресторану «Астері»

Джерело: побудовано автором

Дані рис. 2.6 свідчать, що найвищу оцінку серед показників нематеріальної мотивації отримали відносини з керівництвом – 4,1 бала та психологічний комфорт у колективі – 4,0 бала. Це є позитивною ознакою, оскільки для сфери гостинності важливими є підтримувальна комунікація, командна взаємодія та стабільний психологічний клімат. Водночас нижчими залишаються оцінки визнання результатів праці – 3,0 бала та можливостей професійного розвитку – 3,2 бала. Це свідчить про потребу у впровадженні більш системного нематеріального заохочення, програм навчання, наставництва та регулярного зворотного зв’язку з персоналом.

Отже, результати анкетування показують, що система мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» має як позитивні, так і проблемні аспекти. До сильних сторін можна віднести добрі відносини з керівництвом, прийнятні умови праці та сприятливий психологічний клімат. Основними проблемами залишаються недостатня прозорість преміювання, слабке

формалізоване визнання результатів праці та обмежені можливості професійного розвитку. Саме ці напрями потребують першочергового вдосконалення.

Розрахунок інтегрального рівня вмотивованості персоналу здійснено за формулою:

$$ІРВ = (ММ \times 0,33) + (НМ \times 0,33) + (ПК \times 0,33), \quad (2.1)$$

де ІРВ– інтегральний рівень вмотивованості персоналу;

ММ– рівень матеріальної мотивації;

НМ– рівень нематеріальної мотивації;

ПК– рівень психологічного комфорту.

За результатами анкетування рівень матеріальної мотивації становить 3,20 бала, рівень нематеріальної мотивації – 3,45 бала, а рівень психологічного комфорту – 3,60 бала. Отже, інтегральний рівень вмотивованості персоналу становить:

$$ІРВ = (3,20 \times 0,33) + (3,45 \times 0,33) + (3,60 \times 0,33) = 3,42 \text{ бала.}$$

У відсотковому вираженні це становить:

$$3,42 / 5 \times 100 = 68,4\ \%.$$

Узагальнені результати розрахунку інтегрального рівня вмотивованості персоналу подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок інтегрального рівня вмотивованості персоналу готель-ресторан «Астері»

Показник	**Бал**	**Значення, %**
Матеріальна мотивація	3,20	64,0
Нематеріальна мотивація	3,45	69,0
Психологічний комфорт	3,60	72,0
Інтегральний рівень вмотивованості	3,42	68,4

Дані табл. 2.10 свідчать, що інтегральний рівень вмотивованості персоналу готель-ресторан «Астері», становить 3,42 бала, або 68,4 %. Це відповідає середньому рівню з позитивною динамікою. Найвищим є показник

психологічного комфорту – 3,60 бала, або 72,0 %, що свідчить про відносно сприятливу атмосферу в колективі. Найнижчим є рівень матеріальної мотивації – 3,20 бала, або 64,0 %, що вказує на потребу вдосконалення системи оплати праці, преміювання та інших матеріальних стимулів.

На основі даних табл. 2.10 побудовано діаграму, яка відображає рівень окремих складників мотивації та інтегральний рівень вмотивованості персоналу.

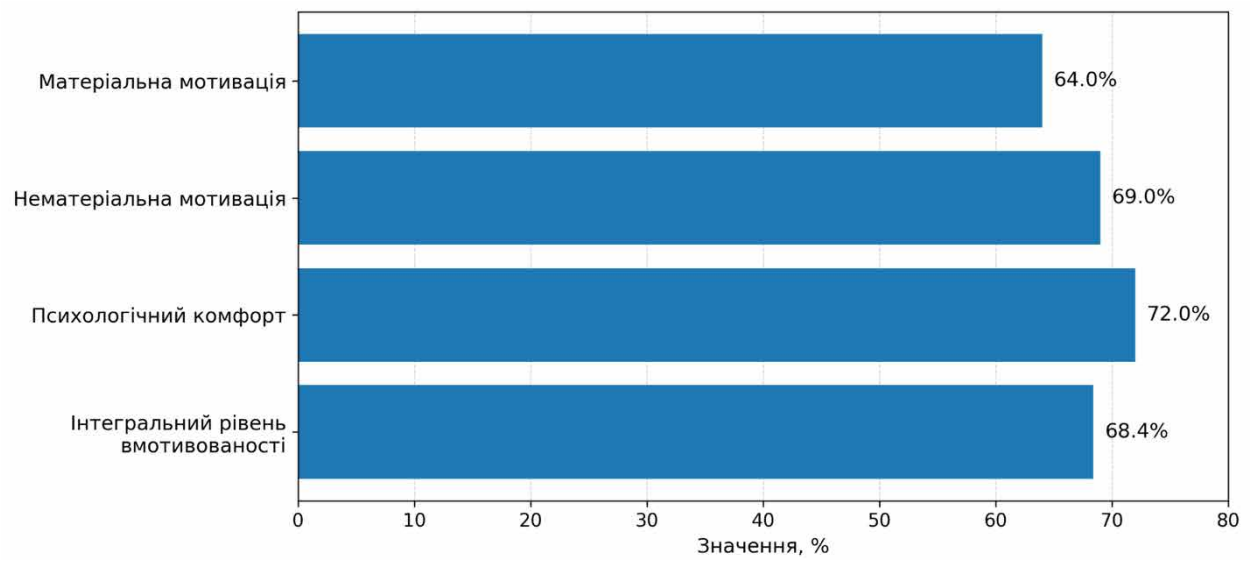


Рис. 2.7. Рівень складників та інтегральний рівень вмотивованості персоналу готель-ресторан «Астері»

Джерело: побудовано автором на основі результатів анкетування

Інтегральна оцінка вмотивованості персоналу на рівні 70,0 % дає підстави стверджувати, що система мотивації підприємства є функціонально дієвою, але не достатньо розвиненою для забезпечення високої довгострокової залученості персоналу. Працівники не демонструють виражено негативного ставлення до умов праці чи керівництва, однак окремі елементи системи мотивації не сприймаються ними як достатньо ефективні. Саме це пояснює наявність кадрової плинності, виявленої в підрозділі 2.2, та зумовлює потребу у вдосконаленні мотиваційної політики підприємства.

Для завершення аналітичної частини доцільно узагальнити основні проблеми чинної системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.11

Узагальнення проблем системи мотивації персоналу готель-ресторан «Астері»

№ з/п	Виявлена проблема	Прояв проблеми	Можливі наслідки для підприємства
1	Недостатня прозорість преміювання	Працівники не повною мірою розуміють критерії заохочення	Зниження довіри до системи оплати праці
2	Обмежене формалізоване визнання результатів праці	Переважає ситуативне, а не системне заохочення	Ослаблення нематеріальної мотивації
3	Недостатньо виражені можливості професійного розвитку	Відсутність чітких кар'єрних орієнтирів	Зниження довгострокової лояльності персоналу
4	Високе навантаження на контактний персонал	Інтенсивна комунікація з гостями, змінний графік, емоційна напруга	Втома, вигорання, зниження якості сервісу
5	Неформалізований характер адаптації нових працівників	Введення в роботу залежить від окремих працівників і адміністратора	Нерівномірність адаптації та ризик помилок
6	Відсутність системної психологічної підтримки	Підтримка має епізодичний характер	Погіршення психологічної стійкості працівників

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу табл. 2.9–2.10.

Узагальнення наведених даних дає змогу зробити висновок, що чинна система мотивації персоналу готель-ресторан «Астері», готель-ресторан «Астері» загалом забезпечує базове функціонування трудового колективу, але не повною мірою відповідає сучасним вимогам до управління персоналом у сфері гостинності. Її сильними сторонами є наявність базового матеріального стимулювання, прийнятні умови праці, відносно сприятливий соціально-психологічний клімат та загалом позитивні відносини між працівниками й керівництвом. Разом з тим виявлені проблеми свідчать про недостатній рівень системності, прозорості та формалізації окремих елементів мотиваційної політики.

Найбільш уразливими елементами системи мотивації є преміювання, визнання результатів праці, професійний розвиток, адаптаційна підтримка

нових працівників і заходи психологічного супроводу персоналу.Отже, результати аналізу підтверджують необхідність розроблення практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторан «Астері», що і становитиме зміст третього розділу роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано чинну систему мотивації персоналу готель-ресторан «Астері». Встановлено, що на підприємстві використовуються як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання працівників, однак вони не мають достатньо системного та формалізованого характеру. Найбільш стабільними є базові елементи матеріальної мотивації, пов’язані з оплатою праці, тоді як преміювання, кар’єрне зростання, визнання результатів роботи та заходи підтримки персоналу потребують удосконалення.

За результатами анкетування визначено, що рівень матеріальної мотивації персоналу становить 3,20 бала, або 64,0 %, що свідчить про наявність певного невдоволення працівників системою оплати праці та матеріального заохочення. Водночас показники нематеріальної мотивації та психологічного комфорту є дещо вищими, що вказує на відносно сприятливу атмосферу в колективі та позитивне сприйняття міжособистісних аспектів роботи.

Інтегральний рівень вмотивованості персоналу становить 3,42 бала, або 68,4 %, що відповідає середньому рівню з позитивною динамікою. Отже, система мотивації персоналу на підприємстві загалом функціонує, проте не забезпечує повного використання трудового потенціалу працівників. Основними проблемними зонами є недостатня прозорість преміювання, обмежені можливості професійного розвитку, слабка формалізація нематеріального визнання та потреба в удосконаленні матеріального стимулювання.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАНУ «АСТЕРІ»

3.1. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері»

Як показав аналіз, діюча система мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» не є критичною, однак має низку структурних недоліків, які знижують її стимулюючий вплив на трудову поведінку працівників. Насамперед це недостатня прозорість механізму преміювання, не повністю сформований зв'язок між індивідуальними результатами праці та винагородою, слабко виражена система визнання досягнень персоналу, а також обмежені можливості професійного розвитку.

Для підприємства готельно-ресторанного типу мотивація персоналу має будуватися не на окремих, розрізнених стимулах, а на логічно пов'язаній системі управлінських дій, яка поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти. Працівник повинен не лише отримувати заробітну плату та періодичні премії, а й чітко розуміти, які саме результати його роботи є значущими для підприємства, яким чином вони оцінюються, якою є процедура заохочення та які перспективи розвитку відкриваються за умови якісного виконання обов'язків. За відсутності такої логіки працівники сприймають систему мотивації як непослідовну, а отже її вплив на дисципліну, ініціативність та сервісну поведінку знижується.

З огляду на це удосконалення системи мотивації персоналу в готель-ресторані «Астері» доцільно здійснювати за чотирма взаємопов'язаними напрямами:

- підвищення прозорості матеріального стимулювання та оцінювання результатів праці;

- формування дієвих інструментів нематеріальної мотивації та професійного визнання;
- посилення професійного розвитку та адаптаційної підтримки працівників;
- ув’язка мотивації з показниками якості сервісу, командної результативності та внутрішньої комунікації.

Перший напрям передбачає підвищення прозорості матеріального стимулювання та оцінювання результатів праці. Низька оцінка зрозумілості системи преміювання свідчить про те, що для працівників критерії нарахування заохочувальних виплат або недостатньо визначені, або недостатньо донесені до колективу. За таких умов навіть наявність премій не забезпечує належного мотиваційного ефекту, оскільки працівник не бачить чіткого причинно-наслідкового зв’язку між власними діями та винагородою.

Удосконалення цієї складової передбачає розроблення внутрішнього положення про преміювання, яке має бути коротким, прикладним і прив’язаним до специфіки роботи готельно-ресторанного комплексу. У документі доцільно визначити види премій, періодичність їх нарахування, перелік показників оцінювання, порядок зниження або ненарахування премії, а також відповідальних осіб за моніторинг результатів. Це дозволить зробити систему винагороди більш зрозумілою для персоналу та зменшити суб’єктивність у прийнятті управлінських рішень.

До структури преміювання варто включити дві частини: індивідуальну і колективну. Індивідуальна частина має залежати від показників, які реально може контролювати конкретний працівник. Для адміністратора це можуть бути відсутність скарг гостей, дотримання стандартів комунікації, коректність оформлення бронювань, своєчасність реагування на звернення клієнтів. Для офіціанта або працівника ресторанної служби – швидкість обслуговування, дотримання правил сервісу, точність виконання замовлень, культура спілкування з гостями. Для працівників служби розміщення та обслуговування

номерного фонду – якість підготовки номерів, дотримання санітарних вимог, відсутність повторних зауважень щодо прибирання.

Колективна частина премії повинна бути пов’язана із загальними показниками роботи зміни або підрозділу: дотримання внутрішніх стандартів, зниження кількості конфліктних ситуацій, позитивні відгуки гостей, стабільність роботи в періоди підвищеного навантаження. Такий підхід дозволить поєднати особисту відповідальність працівника з командним результатом, що особливо важливо для готельно-ресторанного підприємства.

У межах цього ж напряму необхідно переглянути підходи до оцінювання результатів праці. Оцінка справедливості такої системи перебуває лише на середньому рівні, а це означає, що працівники не завжди сприймають наявну практику як об’єктивну. Для усунення цієї проблеми доцільно перейти від загального суб’єктивного судження керівника до використання стандартизованих критеріїв оцінювання. На практиці це може бути реалізовано через щомісячні оціночні листи за посадами, де фіксуються конкретні індикатори: трудова дисципліна, якість виконання посадових обов’язків, дотримання сервісних стандартів, ініціативність, взаємодія в колективі, реакція на зауваження, відгуки клієнтів. Для кожного критерію має бути встановлена шкала оцінювання, що знижує ризик упередженості.

Другий напрям пов’язаний із формуванням дієвих інструментів нематеріальної мотивації та професійного визнання. Результати анкетування засвідчили, що найнижчий показник у межах нематеріальної мотивації має саме визнання результатів праці – 3,0 бала. Це означає, що значна частина працівників не відчуває належного зворотного зв’язку щодо власного внеску у роботу підприємства. Для готельно-ресторанної сфери така проблема є суттєвою, оскільки значна частина роботи пов’язана з емоційною віддачею, сервісною поведінкою та напруженою комунікацією з клієнтами. Якщо ці зусилля залишаються непоміченими, працівник поступово переходить до формального виконання обов’язків.

У зв’язку з цим на підприємстві доцільно впровадити систему регулярного професійного визнання. Вона не потребує значних фінансових витрат, однак вимагає управлінської дисципліни. Доцільними є щомісячне відзначення працівників, які продемонстрували стабільно високі результати роботи, публічне оголошення подяк на внутрішніх нарадах, фіксація кращих сервісних практик, вручення невеликих заохочувальних відзнак, використання внутрішньої дошки досягнень або електронного інформаційного каналу для персоналу.

Важливо, щоб визнання не було формальним. Воно має ґрунтуватися на конкретному результаті: якісному вирішенні конфліктної ситуації з гостем, високій дисципліні у період пікового навантаження, швидкому входженні в роботу нового працівника, підтримці команди в складних робочих змінах, покращенні оцінок обслуговування. За такого підходу визнання набуває для працівника реальної цінності та посилює його залученість до роботи.

Третій напрям передбачає посилення професійного розвитку та адаптаційної підтримки працівників. Невисока оцінка можливостей професійного зростання – 3,2 бала – свідчить про те, що частина працівників не бачить на підприємстві чіткої траєкторії розвитку. Це є типовим демотивуючим чинником для підприємств сфери послуг, де значна частина персоналу виконує інтенсивну операційну роботу і водночас потребує перспективи підвищення кваліфікації або розширення функціоналу.

У цій ситуації доцільно запровадити внутрішню програму професійного розвитку, яка повинна включати короткі практичні тренінги, систему наставництва, ротацію в межах споріднених функцій, навчання стандартам сервісу, міні-сесії з роботи зі скаргами гостей, техніки комунікації та самоменеджменту. Такі заходи сприятимуть не лише підвищенню професійної компетентності персоналу, а й формуванню відчуття перспективи роботи на підприємстві.

Особливу увагу доцільно приділити адаптації нових працівників. У попередньому розділі вже було зафіксовано необхідність зміцнення адаптаційної підтримки персоналу. Удосконалення мотиваційної системи без побудови продуманої адаптації не дасть повного ефекту, оскільки саме перші тижні роботи формують ставлення працівника до підприємства, керівництва та професійних вимог.

Доцільним є введення адаптаційного листа нового працівника, де визначаються етапи ознайомлення з підприємством, стандартами обслуговування, правилами внутрішньої комунікації, системою оцінювання і преміювання. За новим працівником варто закріплювати наставника з числа досвідчених співробітників. Це не лише полегшує входження в роботу, а й підсилює командні зв’язки та відповідальність старших працівників.

Четвертий напрям полягає в ув’язці мотивації з показниками якості сервісу, командної результативності та внутрішньої комунікації. Для підприємств готельно-ресторанної сфери це принципово важливо, оскільки саме працівник формує безпосередній досвід гостя. Якщо мотивація прив’язана лише до загального факту відпрацьованого часу або до формального виконання операцій, вона не стимулює покращення сервісної поведінки.

Тому доцільно включити до системи оцінювання та заохочення показники, пов’язані з якістю обслуговування: рівень позитивних відгуків гостей, зниження кількості повторних звернень зі скаргами, дотримання стандартів сервісної комунікації, вміння працювати в умовах пікових навантажень, участь у підтриманні позитивної атмосфери для клієнтів. Це дозволить скоригувати мотиваційний акцент від формального процесу до реального результату, який має ринкове значення для підприємства.

У межах цього напряму також доцільно посилити внутрішні комунікації між керівництвом і персоналом. Хоча показник відносин з керівництвом є відносно високим – 4,1 бала, цього недостатньо для висновку про повну

відсутність проблем у системі управління персоналом. Навпаки, цей результат свідчить про те, що підприємство має добру базу для впровадження більш структурованих комунікаційних механізмів.

Доцільним є проведення коротких щомісячних зустрічей керівництва з персоналом, на яких обговорюються труднощі в роботі, пропозиції працівників, результати роботи підрозділів, типові проблеми у сервісних процесах. Такі зустрічі виконують подвійну функцію: з одного боку, вони забезпечують зворотний зв’язок, а з іншого – формують у працівників відчуття причетності до організаційних рішень.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення системи мотивації персоналу в готель-ресторані «Астері» мають комплексний характер і згруповані за чотирма основними напрямами. Їх реалізація спрямована не на механічне збільшення кількості стимулів, а на посилення керованості мотиваційного механізму. Запропоновані напрями дозволяють усунути виявлені у другому розділі слабкі місця, насамперед недостатню прозорість преміювання, середній рівень довіри до оцінювання праці, низьку вираженість професійного визнання та обмежені можливості розвитку. У результаті мотиваційна система підприємства може бути переведена з рівня частково діючої в рівень цілісної, зрозумілої та більш результативної.

3.2. Впровадження системи психологічної підтримки та командної стійкості персоналу готель-ресторану «Астері»

Для підприємств готельно-ресторанної сфери питання мотивації не може бути повністю вирішене лише за рахунок удосконалення оплати праці, преміювання або професійного навчання. Особливості праці в індустрії гостинності зумовлюють високу частку емоційного навантаження, необхідність постійної комунікації з клієнтами, роботу в умовах змінного ритму, часових обмежень, конфліктних ситуацій і пікових навантажень. У

зв’язку з цим психологічний стан працівників прямо впливає на якість обслуговування, стабільність трудової поведінки та збереження кадрового потенціалу. У матеріалах роботи вже встановлено, що для підприємства важливими є підвищення психологічної стійкості працівників та зміцнення адаптаційної підтримки персоналу. Водночас відносно високий показник психологічного комфорту в колективі – 4,0 бала, або 80 % – свідчить про наявність сприятливої бази для системного розвитку цього напряму, а не про відсутність потреби у втручанні .

Система психологічної підтримки персоналу на підприємстві не повинна розумітися як епізодичні бесіди з працівниками або формальні заходи корпоративного характеру. Йдеться про створення стійкого внутрішнього механізму, спрямованого на профілактику емоційного виснаження, зниження напруженості у міжособистісних взаєминах, підтримання продуктивного морально-психологічного клімату та розвиток командної взаємодії. Для готельно-ресторанного комплексу це має особливе значення, оскільки якість послуг формується не в межах ізольованої праці окремого працівника, а як результат узгоджених дій рецепції, адміністрації, ресторанної служби, служби розміщення, персоналу кухні та допоміжних працівників.

Запровадження системи психологічної підтримки в готель-ресторан «Астері» доцільно будувати за трьома блоками: профілактика професійного виснаження, розвиток командної стійкості та формування підтримувального управлінського середовища. Перший блок пов’язаний із запобіганням накопиченню емоційного напруження. Другий блок спрямований на підсилення колективної здатності працювати злагоджено в умовах стресу та навантаження. Третій блок стосується ролі керівництва у створенні атмосфери підтримки, справедливості та відкритої комунікації.

Профілактика професійного виснаження повинна починатися з визнання того, що для контактного персоналу емоційна напруга є не випадковим, а системним фактором праці. Адміністратор, офіціант, рецепціоніст, покоївка

або працівник ресторанної зали не просто виконує технічні функції, а постійно перебуває в ситуації очікування оцінки з боку клієнта. Навіть за сприятливих умов це потребує емоційного самоконтролю, а в разі скарг, конфліктних звернень, нестандартних побажань чи перевантажених змін створює істотний психологічний тиск. За відсутності механізмів відновлення цей тиск накопичується, що знижує стійкість працівника, погіршує тон спілкування, збільшує ризик конфліктів і посилює наміри до звільнення.

У межах першого блоку на підприємстві доцільно впровадити короткі регулярні заходи психологічного розвантаження, які не перешкоджатимуть операційній діяльності. Йдеться не про складні або дорогі програми, а про реалістичні інструменти внутрішнього менеджменту: короткі післязмінні обговорення складних ситуацій, право працівника повідомити адміністратора про емоційно складний інцидент, внутрішні мікросесії з тематики стресостійкості та робочої саморегуляції, систематичне інформування персоналу про способи поведінки у конфліктних ситуаціях. Важливо, щоб після інцидентів з клієнтами працівник не залишався з проблемою сам на сам. Навіть коротка професійна розмова з керівником зміни щодо ситуації, що виникла, знижує рівень внутрішньої напруги та демонструє працівникові, що підприємство зацікавлене не лише в результаті, а й у його робочому стані.

Дієвим інструментом може стати щотижневий п’ятнадцятихвилинний командний розбір сервісних ситуацій. На таких зустрічах доцільно обговорювати типові труднощі, що виникали протягом тижня: запізнення в комунікації між підрозділами, складні клієнтські звернення, перевантаження окремих змін, помилки у взаємодії між службами. Завданням цих зустрічей не повинно бути пошук винних. Їхня функція полягає у фіксації проблеми, аналізі причин та виробленні більш конструктивних моделей поведінки. Такий підхід зменшує приховане напруження у колективі й водночас підвищує навчальний потенціал щоденної практики.

Другий блок повинен бути спрямований на розвиток командної стійкості. Для закладу «Астері» це означає підвищення здатності персоналу діяти узгоджено в умовах змінного навантаження, дефіциту часу та зростання вимог до сервісу. Командна стійкість не зводиться до загального доброзичливого клімату, хоча він є важливою передумовою. Йдеться про сформовану практику взаємодопомоги, передбачуваності ролей, швидкого обміну інформацією, готовності підстрахувати колегу та колективної відповідальності за результат зміни. У цьому аспекті доцільно враховувати, що навіть при відносно позитивній оцінці психологічного комфорту недостатньо сформована система командних процедур може створювати приховані напруження, які не одразу фіксуються у загальних опитуваннях.

Практична реалізація цього напряму може включати запровадження коротких передзмінних координаційних зборів. Їх метою має бути узгодження навантаження, розподіл ролей, фіксація зон ризику на поточну зміну, нагадування про особливі бронювання, події, банкетні заходи або інші фактори, які впливатимуть на роботу. Якщо працівники входять у зміну без чіткої інформації про розподіл функцій і очікуваний обсяг роботи, це збільшує ризик взаємних претензій та емоційних конфліктів.

Другим елементом розвитку командної стійкості має стати наставництво як не лише професійний, а й соціально-психологічний механізм. Закріплення досвідченого працівника за новим співробітником сприяє швидшому засвоєнню робочих стандартів, але не менш важливо те, що воно зменшує тривожність нового працівника, запобігає його ізоляції в колективі та посилює відповідальність старшого персоналу за загальний стан команди. Це особливо важливо для підприємств, де кадрові функції не винесені в окремий HR-підрозділ, а розподілені між директором, керуючим і адміністраторами . За такої організаційної моделі значна частина неформальної адаптації та внутрішньої підтримки має відбуватися саме на рівні робочих змін і безпосередніх керівників.

Третій елемент – впровадження внутрішніх правил екологічної комунікації в колективі. Йдеться про мінімальний набір норм взаємодії між працівниками: недопущення публічного приниження, заборона різких персоналізованих звинувачень, обов’язковість конструктивного зворотного зв’язку, порядок вирішення спірних ситуацій через керівника зміни або адміністратора, а не через конфліктне з’ясування стосунків у присутності гостей. Для сфери гостинності такі норми мають не лише внутрішнє, а й зовнішнє значення, оскільки будь-яка напруга всередині колективу швидко відображається на якості сервісу та загальному враженні клієнта.

Третій блок системи повинен охоплювати формування підтримувального управлінського середовища. Психологічна стійкість команди не виникає автоматично; вона великою мірою залежить від стилю управління. Якщо керівництво діє виключно в режимі контролю та реагує переважно на помилки, працівники концентруються на уникненні санкцій, а не на якісному виконанні роботи. Якщо ж керівник поєднує вимогливість із підтримкою, пояснює логіку рішень, відзначає зусилля та коректно працює з помилками, формується більш стійка модель поведінки колективу. Відносно високий показник відносин з керівництвом створює передумови для розвитку саме такого підходу .

У межах цього блоку доцільно рекомендувати керівництву підприємства запровадити практику індивідуального короткого зворотного зв’язку з працівниками за підсумками місяця або напруженого робочого періоду. Такі розмови не повинні бути формальними атестаціями. Їх мета – зафіксувати сильні сторони працівника, вказати на конкретні зони покращення, обговорити робочі труднощі та, за можливості, окреслити подальший розвиток. Така форма управлінської уваги часто має сильніший мотиваційний ефект, ніж разові матеріальні стимули, оскільки працівник отримує не лише оцінку, а й підтвердження власної значущості для підприємства.

Отже, впровадження системи психологічної підтримки та командної стійкості в готель-ресторан «Астері» має розглядатися як самостійний напрям удосконалення управління персоналом, а не як другорядний додаток до матеріального стимулювання. Його практична цінність полягає в тому, що він дозволяє зменшити ризики емоційного виснаження, покращити якість міжособистісної взаємодії, скоротити приховану конфліктність у колективі та підвищити стабільність трудової поведінки персоналу. Для підприємства сфери гостинності це прямо пов’язано з якістю обслуговування, лояльністю гостей і утриманням кадрового потенціалу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» має здійснюватися не лише з позиції загального покращення психологічного клімату, а й з урахуванням організаційних, соціально-психологічних та економічних результатів. Для підприємства готельно-ресторанного типу мотивація персоналу має безпосередній вплив на якість обслуговування, стабільність колективу, дисципліну праці, рівень задоволеності гостей і фінансові результати діяльності.

У попередніх підрозділах було запропоновано шість основних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері»: підвищення прозорості матеріального стимулювання; удосконалення системи оцінювання результатів праці; формування інструментів нематеріальної мотивації; посилення професійного розвитку й адаптаційної підтримки працівників; ув’язка мотивації з показниками якості сервісу; запровадження регулярної системи внутрішніх комунікацій між керівництвом і персоналом. Кожен із цих напрямів має власний очікуваний результат, однак найбільший ефект може бути досягнутий саме за умови їх комплексного впровадження.

Організаційний ефект запропонованих заходів полягає передусім у підвищенні керованості мотиваційної системи. У чинній практиці підприємства окремі мотиваційні інструменти вже використовуються, однак вони не завжди є достатньо зрозумілими для працівників. Це знижує їхній стимулюючий вплив. Запровадження положення про преміювання, стандартизованих критеріїв оцінювання, адаптаційних карт, наставництва, регулярних зустрічей керівництва з персоналом та системи внутрішнього визнання дозволить зробити мотиваційний механізм більш прозорим і передбачуваним.

Соціально-психологічний ефект полягає у зміцненні довіри працівників до управлінських рішень, підвищенні відчуття справедливості, покращенні внутрішньої комунікації та формуванні більш сприятливого психологічного клімату. Для персоналу сфери гостинності це має особливе значення, оскільки якість роботи працівників безпосередньо залежить не лише від оплати праці, а й від ставлення керівництва, визнання результатів, можливості розвитку та відчуття причетності до спільного результату.

Економічний ефект запропонованих заходів може проявитися через зростання якості сервісу, збільшення кількості повторних відвідувань, підвищення середнього чека, зменшення плинності кадрів і скорочення витрат на пошук та адаптацію нових працівників. У сфері готельно-ресторанного бізнесу навіть помірне підвищення якості обслуговування може мати помітний фінансовий результат, оскільки задоволений клієнт частіше повертається, залишає позитивні відгуки та рекомендує заклад іншим.

Для практичної оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно визначити орієнтовні витрати на їх упровадження. Оскільки запропоновані заходи не передбачають масштабних капітальних інвестицій, основні витрати пов’язані з розробленням внутрішніх документів, навчанням персоналу, преміюванням, нематеріальним заохоченням, організацією наставництва та внутрішніх комунікацій.

Для визначення економічної доцільності запропонованих заходів необхідно попередньо розрахувати орієнтовні витрати на їх упровадження. Такий розрахунок подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Орієнтовні витрати на впровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері»

№	Запропонований захід	Термін впровадження	Орієнтовні витрати на місяць, грн	Орієнтовні витрати на рік, грн	Очікуваний результат
1	Запровадження прозорої моделі преміювання	1 місяць	8 000	96 000	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці
2	Удосконалення системи оцінювання результатів праці	1–2 місяці	2 000	24 000	Зростання справедливості та зрозумілості оцінювання
3	Формування системи нематеріального заохочення	1 місяць	3 000	36 000	Підвищення рівня визнання результатів праці
4	Впровадження навчання, наставництва та адаптаційної підтримки	2–3 місяці	5 000	60 000	Покращення професійного розвитку та адаптації персоналу
5	Ув’язка мотивації з якістю сервісу	2 місяці	2 500	30 000	Підвищення якості обслуговування гостей
6	Запровадження регулярних внутрішніх комунікацій	1 місяць	1 500	18 000	Покращення зворотного зв’язку між керівництвом і персоналом
7	Разом		22 000	264 000	Комплексне підвищення ефективності мотиваційної системи

Джерело: складено автором.

Дані табл. 3.3 свідчать, що орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів становлять 22 000 грн на місяць, або 264 000 грн на рік. Найбільшу частку витрат становить запровадження прозорої моделі преміювання, оскільки саме матеріальне стимулювання потребує регулярного фінансового забезпечення. Водночас інші заходи є порівняно маловитратними, але можуть мати значний управлінський і соціально-психологічний ефект.

Запровадження прозорої моделі преміювання передбачає формування чітких критеріїв нарахування премій, що дозволить працівникам краще розуміти зв'язок між результатами праці та винагородою. Це має зменшити суб'єктивне сприйняття несправедливості та підвищити трудову активність. Удосконалення системи оцінювання результатів праці сприятиме більш об'єктивному визначенню внеску кожного працівника, що також посилить довіру до управлінських рішень.

Система нематеріального заохочення не потребує значних фінансових ресурсів, однак може істотно вплинути на мотивацію працівників. Відзначення кращих працівників, подяки, внутрішні рейтинги, публічне визнання результатів роботи та символічні заохочення формують у персоналу відчуття значущості. Це особливо важливо для готельно-ресторанної сфери, де працівники щоденно виконують емоційно напружену роботу та безпосередньо контактують із гостями.

Заходи з професійного розвитку та адаптації персоналу мають довгостроковий ефект. Вони сприяють зменшенню кількості помилок у роботі, швидшому входженню нових працівників у посадові обов'язки, підвищенню якості сервісу та зниженню плинності кадрів. Наставництво також дає змогу використовувати досвід старших працівників для навчання нових співробітників без значних додаткових витрат.

Ув'язка мотивації з якістю сервісу дозволяє спрямувати працівників не лише на формальне виконання обов'язків, а й на досягнення конкретного

результату для клієнта. У цьому випадку мотиваційна система починає працювати не просто як механізм винагороди, а як інструмент покращення конкурентоспроможності закладу. Якщо працівники розуміють, що позитивні відгуки гостей, відсутність скарг, якість комунікації та командна робота впливають на їхнє заохочення, вони більше зацікавлені у підтриманні високого рівня обслуговування.

Запровадження регулярних внутрішніх комунікацій між керівництвом і персоналом дозволить зменшити кількість непорозумінь, своєчасно виявляти проблеми в роботі та залучати працівників до обговорення організаційних рішень. Це не потребує значних витрат, однак може позитивно вплинути на довіру до керівництва, психологічний комфорт і командну взаємодію.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів доцільно визначити можливий приріст доходу підприємства внаслідок підвищення якості сервісу та покращення мотивації персоналу. У роботі приймаємо обережний прогноз, за яким упровадження заходів дозволить збільшити середньомісячний дохід готель-ресторану на 5 %.

Для розрахунку економічного ефекту умовно приймемо, що середньомісячний дохід готель-ресторану «Астері» становить 600 000 грн. Тоді очікуваний приріст доходу за рахунок удосконалення системи мотивації становитиме:

$$600\,000 \times 5\,\% = 30\,000 \text{ грн на місяць.}$$

У річному вимірі очікуваний приріст доходу становитиме:

$$30\,000 \times 12 = 360\,000 \text{ грн на рік.}$$

Оскільки орієнтовні витрати на впровадження заходів становлять 264 000 грн на рік, очікуваний чистий економічний ефект можна визначити як різницю між додатковим доходом і витратами:

$$360\,000 - 264\,000 = 96\,000 \text{ грн.}$$

Отже, очікуваний чистий економічний ефект від упровадження запропонованих заходів може становити 96 000 грн на рік.

Для більшої наочності результати розрахунку економічної ефективності подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від упровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері»

	Показник	**Значення**
1	Середньомісячний дохід підприємства, грн	600 000
2	Очікуваний приріст доходу, %	5,0
3	Очікуваний приріст доходу на місяць, грн	30 000
4	Очікуваний приріст доходу на рік, грн	360 000
5	Витрати на впровадження заходів на рік, грн	264 000
6	Очікуваний чистий економічний ефект, грн	96 000

Джерело: розраховано автором.

Дані табл. 3.4 показують, що запропоновані заходи можуть бути економічно доцільними для готель-ресторану «Астері». За умови помірного зростання доходу на 5 % очікуваний додатковий дохід перевищує витрати на впровадження заходів. Це означає, що запропонована система мотивації не лише покращує внутрішній стан персоналу, а й може мати позитивний фінансовий результат для підприємства.

Для оцінки ефективності доцільно також розрахувати коефіцієнт економічної ефективності запропонованих заходів. Він визначається як відношення чистого економічного ефекту до витрат на впровадження:

$$Ке = ЧЕ / В, \quad (3.1)$$

де Ке – коефіцієнт економічної ефективності;

ЧЕ – чистий економічний ефект;

В – витрати на впровадження заходів.

Підставимо значення:

$$Ке = 96\,000 / 264\,000 = 0{,}36$$

Це означає, що на кожну гривню витрат підприємство може отримати 0,36 грн чистого економічного ефекту. При цьому загальний додатковий дохід становитиме:

360 000 / 264 000 = 1,36 грн на кожну гривню витрат.

Отже, запропоновані заходи є економічно виправданими, оскільки витрати на їх реалізацію можуть бути компенсовані за рахунок покращення якості сервісу, підвищення лояльності клієнтів і зменшення негативних наслідків недостатньої мотивації персоналу.

Крім економічного ефекту, важливо оцінити очікувану зміну ключових мотиваційних показників. У другому розділі було визначено, що інтегральний рівень вмотивованості персоналу становить 68,4 %, що відповідає середньому рівню. За умови реалізації запропонованих заходів можна очікувати поступового підвищення цього показника до рівня понад 70 %. Найбільша позитивна динаміка прогнозується за тими показниками, які на момент дослідження мали нижчі оцінки: зрозумілість системи преміювання, справедливість оцінювання результатів праці, визнання результатів роботи та можливості професійного розвитку.

Очікувані зміни мотиваційних показників наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувана динаміка мотиваційних показників персоналу готель-ресторану «Астері» після впровадження запропонованих заходів

Показник	**Поточне значення, %**	**Очікуване значення, %**	**Очікуване зростання, в.п.**
Матеріальна мотивація	64,0	70,0	+6,0
Нематеріальна мотивація	69,0	74,0	+5,0
Психологічний комфорт	72,0	75,0	+3,0
Інтегральний рівень вмотивованості	68,4	73,0	+4,6

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.5 свідчать, що впровадження запропонованих заходів може забезпечити підвищення інтегрального рівня вмотивованості персоналу з 68,4 % до 73,0 %. Найбільше зростання очікується за показником матеріальної мотивації, оскільки саме прозора модель преміювання та зрозумілі критерії оцінювання безпосередньо впливають на сприйняття працівниками

справедливості матеріального стимулювання. Нематеріальна мотивація також може зрости завдяки впровадженню системи професійного визнання, наставництва, внутрішніх комунікацій і можливостей розвитку.

Психологічний комфорт має дещо менший прогнозований приріст, оскільки цей показник уже був відносно вищим за інші. Однак його подальше покращення можливе завдяки регулярному зворотному зв’язку, участі працівників в обговоренні робочих питань, зменшенню невизначеності щодо преміювання та формуванню більш передбачуваного управлінського середовища.

Для готельно-ресторанного підприємства підвищення рівня мотивації персоналу має практичне значення, оскільки воно прямо впливає на якість взаємодії з гостями. Мотивований працівник більш уважно ставиться до потреб клієнтів, краще дотримується стандартів сервісу, швидше реагує на проблемні ситуації та демонструє вищий рівень відповідальності. У результаті підприємство може отримати не лише внутрішній управлінський ефект, а й зовнішній ринковий результат у вигляді кращої репутації, більшої кількості повторних відвідувань і позитивних відгуків.

Для контролю результативності запропонованих заходів доцільно запровадити систему внутрішнього моніторингу. Вона має включати кілька показників: рівень задоволеності працівників оплатою та преміюванням, оцінку справедливості управлінських рішень, частоту позитивного професійного зворотного зв’язку, участь працівників у навчальних заходах, тривалість адаптації нових співробітників, кількість конфліктних ситуацій, частоту скарг гостей, рівень наміру працівників продовжувати роботу на підприємстві. Доцільно проводити повторне анкетування через шість місяців після впровадження заходів і порівнювати його результати з базовими показниками, отриманими у другому розділі.

Важливо враховувати, що ефективність запропонованих заходів не буде миттєвою. Частина результатів може проявитися вже протягом перших

місяців, зокрема покращення зрозумілості преміювання, активізація комунікації між керівництвом і персоналом, зростання дисципліни та підвищення зацікавленості працівників у результатах праці. Водночас більш глибокі зміни, пов’язані з довірою, професійним розвитком, стабілізацією колективу та покращенням психологічного клімату, потребують більше часу.

Отже, за умови реалізації запропонованих заходів можна прогнозувати підвищення інтегрального рівня вмотивованості працівників понад базове значення 68,4 %, яке було встановлено в процесі анкетування. Найпомітніша позитивна динаміка очікується за показниками, які виявилися найслабшими: прозорість преміювання, справедливість оцінювання, визнання результатів праці та можливості професійного розвитку.

Не менш важливо, що реалізація цих заходів підвищує адаптивність підприємства. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища для готельно-ресторанного бізнесу важливо мати не просто персонал, який виконує посадові обов’язки, а колектив, здатний працювати стабільно в умовах коливань попиту, кадрових змін, високого навантаження та зростання вимог клієнтів. Тому оцінка ефективності запропонованих рішень не повинна обмежуватися лише короткостроковими фінансовими показниками. Їх значення полягає також у підвищенні організаційної стійкості, внутрішньої дисципліни, якості сервісу та передбачуваності управлінських процесів.

Таким чином, ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» доцільно розглядати як комплексний результат, що поєднує управлінські, соціально-психологічні та економічні наслідки. Орієнтовні витрати на реалізацію заходів становлять 264 000 грн на рік, тоді як очікуваний приріст доходу може становити 360 000 грн на рік. Чистий економічний ефект дорівнює 96 000 грн, а інтегральний рівень вмотивованості персоналу може зрости з 68,4 % до 73,0 %. Це дає підстави стверджувати, що запропоновані заходи є доцільними для впровадження, оскільки вони спрямовані на усунення конкретних проблем

мотиваційної системи та можуть забезпечити покращення як внутрішнього стану персоналу, так і результативності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері». Встановлено, що чинна система мотивації потребує не повної заміни, а структурного впорядкування, оскільки окремі інструменти стимулювання вже використовуються, але не завжди є достатньо прозорими, системними та зрозумілими для працівників.

Запропоновані заходи охоплюють шість взаємопов’язаних напрямів: підвищення прозорості матеріального стимулювання, удосконалення оцінювання результатів праці, розвиток нематеріальної мотивації, посилення професійного розвитку й адаптаційної підтримки, ув’язку мотивації з якістю сервісу та запровадження регулярної внутрішньої комунікації між керівництвом і персоналом. Їх реалізація дозволить посилити зв’язок між результатами праці, винагородою та якістю обслуговування гостей.

Оцінка ефективності показала, що запропоновані заходи є практично доцільними. Орієнтовні витрати на їх упровадження становлять 264 000 грн на рік. За умови зростання доходу на 5 % очікуваний додатковий річний дохід може становити 360 000 грн, а чистий економічний ефект – 96 000 грн. Крім того, прогнозується підвищення інтегрального рівня вмотивованості персоналу з 68,4 % до 73,0 %.

Отже, запропонована система удосконалення мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» має комплексний характер і спрямована на підвищення прозорості, справедливості та результативності управління персоналом. Її впровадження сприятиме зміцненню довіри працівників до керівництва, покращенню психологічного клімату, підвищенню якості сервісу та більш ефективному використанню трудового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досягнуто поставлену мету та виконано завдання, визначені у вступі. За результатами дослідження системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» сформульовано такі висновки.

1. Розкрито сутність мотивації персоналу та визначено її роль у системі управління підприємством. Встановлено, що мотивація є процесом формування зацікавленості працівників у якісному виконанні професійних обов'язків і досягненні цілей підприємства. Вона впливає на продуктивність праці, дисципліну, лояльність, стабільність кадрового складу та якість сервісу. Для готельно-ресторанного підприємства мотивація має особливе значення, оскільки результат діяльності безпосередньо залежить від поведінки персоналу, культури обслуговування та рівня взаємодії з гостями.

2. Досліджено класифікацію та характеристику методів мотивації персоналу. Визначено, що основними групами є матеріальні, нематеріальні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи. Матеріальні стимули охоплюють оплату праці, премії, доплати та бонуси, однак їх дія є обмеженою без справедливого оцінювання й визнання результатів. Нематеріальні та соціально-психологічні методи сприяють формуванню лояльності, командної взаємодії, професійної зацікавленості та позитивного клімату. Тому ефективна мотивація має бути комплексною.

3. Визначено особливості та сучасні практики мотивації персоналу в готельно-ресторанних підприємствах. Установлено, що ця сфера характеризується високою контактністю праці, емоційним навантаженням, змінним графіком, залежністю якості послуг від поведінки працівників і потребою в командній роботі. Сучасна система мотивації у сфері гостинності має включати прозоре преміювання, професійне визнання, навчання, наставництво, гнучку організацію праці, психологічну підтримку та регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом.

4. Надано загальну характеристику діяльності та системи управління персоналом готель-ресторану «Астері». Встановлено, що підприємство є комплексним закладом сфери гостинності, у якому поєднуються послуги розміщення, ресторанного обслуговування та додаткового сервісу. Такий формат роботи потребує чіткої координації між підрозділами, розподілу посадових обов'язків, контролю якості та стабільної внутрішньої комунікації. Система управління персоналом має функціональний характер і спрямована на забезпечення безперервного обслуговування гостей.

5. Проаналізовано кадровий потенціал та умови праці персоналу готель-ресторану «Астері». Встановлено, що кадровий склад підприємства забезпечує виконання основних сервісних функцій, однак робота персоналу супроводжується змінним графіком, емоційним навантаженням, високою інтенсивністю праці та потребою у швидкій взаємодії між працівниками. Позитивною ознакою є поступове зниження плинності кадрів і підвищення рівня укомплектованості штату. Водночас виявлено потребу в системнішій адаптації нових працівників, професійному навчанні та підтримці контактного персоналу.

6. Оцінено діючу систему мотивації персоналу та рівень вмотивованості працівників готель-ресторану «Астері». За результатами анкетування встановлено, що інтегральний рівень вмотивованості становить 3,42 бала, або 68,4 %, що відповідає середньому рівню. Найвищим є показник психологічного комфорту – 3,60 бала, або 72,0 %, а найнижчим – матеріальна мотивація, яка становить 3,20 бала, або 64,0 %. Основними проблемами є недостатня прозорість преміювання, слабке професійне визнання, обмежені можливості розвитку та неформалізована адаптація персоналу.

7. Розроблено заходи з удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері». Запропоновано чотири основні напрями: підвищення прозорості матеріального стимулювання та оцінювання результатів праці; формування дієвих інструментів нематеріальної мотивації

та професійного визнання; посилення професійного розвитку й адаптаційної підтримки працівників; ув’язка мотивації з показниками якості сервісу, командної результативності та внутрішньої комунікації. Реалізація цих напрямів дає змогу зробити систему мотивації більш зрозумілою, справедливою та результативною.

8. Обґрунтовано впровадження системи психологічної підтримки та командної стійкості персоналу. Визначено, що для готельно-ресторанного підприємства це важливо через постійний контакт працівників із гостями, ризик конфліктних ситуацій, емоційне виснаження та залежність якості обслуговування від командної взаємодії. Доцільними є наставництво, регулярний зворотний зв’язок, короткі внутрішні зустрічі, підтримувальні комунікації та заходи профілактики професійного вигорання. Це сприятиме зміцненню колективу та підвищенню якості сервісу.

9. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. Орієнтовні витрати на їх упровадження становлять 264 000 грн на рік. За умови зростання доходу підприємства на 5 % очікуваний додатковий річний дохід може становити 360 000 грн, а чистий економічний ефект – 96 000 грн. Очікується також підвищення інтегрального рівня вмотивованості персоналу з 68,4 % до 73,0 %. Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними та можуть покращити мотивацію працівників, якість сервісу й загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу готель-ресторану «Астері» має здійснюватися комплексно, з урахуванням матеріальних, нематеріальних, організаційних і соціально-психологічних чинників. Запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених проблем, підвищення прозорості управління персоналом, зміцнення командної взаємодії та формування більш стійкої мотиваційної системи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Н. П., Боцян Т. В., Шаран Л. О. Імерсивні технології в готельному бізнесі: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-43

2. Бутенко Д. В., Немашкало К. А. Корпоративна культура як складова мотиваційного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.85

3. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87

4. Веремєєнко О. О. Антикризове управління персоналом: принципи та підходи в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 276–286. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-276-286

5. Винничук Р. О., Мисак Ю. І. Управління талантами та добробут персоналу: вплив та взаємозв'язок. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 297–306. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-297-306

6. Гакова М. В. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 344–350. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47

7. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 20–26. DOI: https://doi.org/10.46644/2708-1834/2021-04.3

8. Гіль Л. В. Управління психоемоційним станом персоналу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-56

9. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3

10. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 183–190. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18

11. Завальський В. В. Особливості мотиваційної компоненти розвитку персоналу підприємств, інтегрованих на ринок ЄС. *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 112–118. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.14

12. Кіртока Р., Коваленко К. Мотивація персоналу на підприємствах в умовах воєнного стану для боротьби з відтоком людського капіталу. *Розвиток міста*. 2025. № 4(08). С. 48–54. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-6

13. Козинець А., Шпильова В. Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 314. № 1. С. 212–219. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32

14. Котлик А. В., Терещенко Д. А. Впровадження системи гейміфікації для мотивації персоналу відділу продажів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 185–188. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-36

15. Кучер М. М., Корнеєв М. В., Щолокова Г. В., Захаренко О. О. Сучасні аспекти мотивації персоналу в готельно-ресторанному секторі України. *Системи та технології*. 2025. Т. 70. № 2. С. 372–379. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-6643-2025-2-70.43

16. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 13. № 3. С. 34–43. DOI: https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43

17. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28

18. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36(75). № 1. С. 28–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5

19. Литвишко Л. О., Марченко П. А. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-4

20. Любохинець Л. Мотивація персоналу як спосіб попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 304. № 2(2). С. 286–291. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-45

21. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 94–98. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013

22. Назаренко С. А., Малиновський А. І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39

23. Непочатенко В. О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42

24. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

25. Решміділова С. Л., Алейник П. О. Оцінювання задоволеності персоналу з позицій мотиваційних теорій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-81

26. Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268–276. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276

27. Таранич О., Вишнівська А. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51

28. Тимченко О. І. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. Т. 1. № 247. С. 71–79. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-79

29. Третяк Д. С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 2. С. 69–75. DOI: https://doi.org/10.60022/2(2)-7S

30. Чепурда Л. М., Герман І. В. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62

31. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4(52). С. 108–117. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12

32. Агіна М. Ф. Розподільча несправедливість і трудова відстороненість у сфері гостинності. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 20. Article 15011. DOI: https://doi.org/10.3390/su152015011

33. Аль-Роміді Б. С. Вплив бренду роботодавця, відповідності працівника посаді та залученості до роботи на результативність працівників у сфері гостинності. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2024-0418

34. Альшіха А. А., Альхозайм С. М., Альнассер Е. М., Хайрі Х. А. Психологічне розширення можливостей і стійкість працівників у сфері гостинності та туризму. *Tourism Review*. 2024. Vol. 80. No. 7. P. 1394–1412. DOI: https://doi.org/10.1108/TR-03-2024-0208

35. Бхавна, Шарма С. К., Акрам У. Оцінювання суб'єктивного кар'єрного успіху: роль кар'єрної відданості, кар'єрної стійкості та самоефективності у сфері гостинності. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2024. Vol. 16. No. 1. P. 44–62. DOI: https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2023-0022

36. Дорта-Афонсо Д. та ін. Службове лідерство і високоефективні системи праці для балансу між роботою та особистим життям і задоволеності працею у сфері гостинності. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0631

37. Ельшаєр І. А. Психологічна та організаційна стійкість у туристичній індустрії після COVID-19. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 2. Article 939. DOI: https://doi.org/10.3390/su16020939

38. Гонсалес-Гонсалес Т. Інновації працівників першої лінії через пропозиції у сфері гостинності. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. Article 103012. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103012

39. Гуо Ю. Роль соціальної цікавості та соціальних взаємодій у результативності й утриманні працівників сфери гостинності. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 114. Article 103596. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103596

40. Хай С. Вплив внутрішньої мотивації та надійності на готовність працівників готелів допомагати іншим. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 47. P. 385–394. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.03.008

41. Хан Дж. В. Огляд передумов плинності кадрів у сфері гостинності. *International Hospitality Review*. 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050

42. Юнг Х. С. Вплив психологічного благополуччя працівників готелю на задоволеність роботою та просоціальну сервісну поведінку. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 15. Article 11687. DOI: https://doi.org/10.3390/su151511687

43. Патхак Д. Інтегрована модель дослідження професійної пристрасті та задоволеності роботою серед працівників готелів. *International Journal of Emerging Markets*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2021-1803

44. Рахаман Х. М. С. Вплив сімейного остракізму на сервісну поведінку працівників сфери гостинності. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 108. Article 103390. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103390

45. Шахзад Ф. Вплив некоректної поведінки клієнтів та її наслідків на працівників готелів. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 21. Article 15211. DOI: https://doi.org/10.3390/su152115211

46. Тан С., Цзян Ю., Чжоу А. Дж., Чжоу С. С. Розвиток професійного покликання для зниження наміру звільнення через наставництво. *Career Development International*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/CDI-03-2024-0045

47. Тюркай О. Трудові цінності, задоволеність роботою та організаційна громадянська поведінка працівників готелів. *Tourism and Hospitality Management*. 2025. Vol. 31. No. 3. DOI: https://doi.org/10.20867/THM.31.3.2

48. Ву С. М. Формування інноваційної сервісної результативності працівників готелів. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.09.007

49. Сюй Дж. Вплив конструювання роботи на намір звільнення працівників готелів. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 12. Article 9468. DOI: https://doi.org/10.3390/su15129468

50. Юань Л. Вплив культурного інтелекту на висловлення працівників у сфері гостинності. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 11. Article 8851. DOI: https://doi.org/10.3390/su15118851

51. Чжоу Ц. Вплив відповідального лідерства на підтримку працівниками сфери гостинності зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.05.006

52. Danylyshyn, B., Kovalova, O., Oleshko, A., Morhulets, O. & others (2022). The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs,* 67(04), 661-671. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32

53. Morhulets O. Innovations as a tool for managing consumer behavior in the hospitality industry. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference «Modern technologies in education, work and science». (October 20-22, 2025). Krakow, Poland. Pp. 43-45. URL: https://eu-conf.com/en/events/modern-technologies-in-education-work-and-science/

54. Morhulets O., Pavlenko V. Impact of social networks on consumer behavior. The 7th International scientific and practical conference “Development of modern scientific technologies in the era of globalization” (October 14-17, 2025) Berlin, Germany. International Science Group. 2025. 145-149. https://doi.org/10.46299/ISG.2025.2.7

55. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. (2024). Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 72-86. https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72

56. Morhulets O., Pavlenko V. Digital literacy and critical thinking as key competencies of future specialists. Abstracts of VIII International Scientific and

Practical Conference «The use of modern technologies in higher education institutions». (October 27-29, 2025). Rotterdam, Netherlands. 2025. 58-60. URL: https://eu-conf.com/en/events/the-use-of-modern-technologies-in-higher-education-institutions/

57. Morhulets, O. Innovative approaches to building customer loyalty in the hospitality industry. Chapter of the collective monograph "Economy and Management under the Conditions of War Challenges". Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 465-486. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-628-7-24

58. Morhulets, O., Olshanska, O., Cherniavska, O., Buntova, N. & Moshenets, N. (2025). Strategic Mechanisms for Managing Sustainable Development Hospitality Industry in Ukraine. 5th International Conference on Science, Engineering Management and Information Technology. SEMIT, 11 September 2025, Dubai. Vol. 2652 CCIS. 54-70. https://doi.org/10.1007/978-3-032-04228-6_4

59. Morhulets, O., Pavlenko, V., & Ponomarenko, I. (2026). The influence of social networks and psychological mechanisms on consumer behaviour in the era of digitalisation. *Economics and Business Management*, 17(1), 9-27. https://doi.org/10.31548/economics/1.2026.09

60. Tkach, O.; Saienko, V.; Vader, T.; Morhulets, O; Bielikova, N. (2024). Responsible management in administrative management: Innovative approaches and forecasts. *Amazonia investigate.* Vol. 13, Issue 83, pp. 126-141. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2024.83.11.10

ДОДАТКИ

Додаток А

Апробація результатів дослідження



Національний університет біоресурсів і природокористування України

Економічний факультет

ДИПЛОМ

Нагороджується

Олександра ШКАРУПА

за ІІІ місце

у ІІІ Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти

“ЕКОНОМІЧНІ ДНІ - 2026”

Проректор з наукової роботи та інноваційної діяльності

Оксана ТОНХА

2 квітня 2026 року

Шкарупа Олександра Дмитрівна,
здобувачка освітнього ступеня
«Бакалавр» спеціальності «Готельно-ресторанна справа»
Національного університету біоресурсів
і природокористування України, м. Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САД-ЛЮКС», ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАН «АСТЕРІ»

У сучасних умовах діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу ефективна система мотивації персоналу є важливою умовою забезпечення якості обслуговування, задоволеності гостей і конкурентоспроможності закладу. Для сфери гостинності це питання має особливе значення, оскільки результат роботи підприємства значною мірою залежить від професійності, відповідальності та зацікавленості працівників. В умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, міграційних процесів і економічної нестабільності мотивація персоналу стає не лише складовою управління, а й чинником стійкого функціонування підприємства [3].

Для ТОВ «Сад-Люкс», готель-ресторан «Астері», удосконалення системи мотивації персоналу є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності. На практиці мотивація працівників у закладах готельно-ресторанної сфери часто обмежується матеріальним стимулюванням. Проте лише заробітна плата не забезпечує достатнього рівня залученості, лояльності та орієнтації персоналу на результати роботи. Сучасні дослідження доводять, що ефективна система мотивації має бути комплексною та поєднувати матеріальні, нематеріальні, організаційні й соціально-психологічні засоби впливу [1; 2].

Однією з головних проблем у системі мотивації працівників індустрії гостинності є недостатній рівень оплати праці, який не завжди відповідає складності роботи, інтенсивності навантаження та рівню відповідальності. Недостатня або несправедлива оплата праці знижує продуктивність, посилює плинність кадрів і негативно впливає на трудову дисципліну [1]. Тому працівника доцільно розглядати не лише як виконавця трудових функцій, а як носія професійного потенціалу, від якого безпосередньо залежить якість послуг і результати діяльності підприємства.

Важливою умовою вдосконалення системи мотивації є вивчення потреб персоналу. Ефективність мотиваційних заходів залежить від того, наскільки керівництво враховує реальні очікування працівників [2]. Для цього доцільно використовувати опитування, анкетування та індивідуальні бесіди, що дає можливість визначити найбільш значущі стимули для персоналу: стабільність зайнятості, справедливу оплату праці, визнання результатів роботи, можливість кар’єрного зростання, гнучкий графік, належний психологічний клімат і професійний розвиток [2].

Для ТОВ «Сад-Люкс», готель-ресторан «Астері», доцільним є формування комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. До матеріальних заходів належать удосконалення преміювання, доплати за якість обслуговування, виконання додаткових обов’язків і досягнення планових показників. Важливим є також запровадження прозорих критеріїв оцінювання праці, що підвищує довіру працівників до керівництва та сприйняття мотиваційної системи як справедливої [1].

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль відіграють нематеріальні інструменти мотивації, зокрема визнання результатів праці, підтримка керівництва, позитивний психологічний клімат, можливості навчання та професійного розвитку.

Система мотивації має враховувати відмінності у потребах різних категорій персоналу. Для адміністративних працівників важливішими є кар'єрні перспективи, професійне визнання та автономія, тоді як для працівників обслуговування – стабільний дохід, належні умови праці, чітка організація роботи й підтримка керівництва [2].

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства. Поєднання матеріальної винагороди, нематеріальних стимулів, професійного розвитку та сприятливого психологічного клімату дає змогу підвищити зацікавленість працівників у результатах праці, зменшити плинність кадрів і покращити якість обслуговування [1; 2; 3].

Список використаних джерел

1. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств // Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 344–350. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-47. URL: https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/924(дата звернення: 13.03.2026).

2. Левицька І. В., Климчук А. О., Кожушко С. П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України // Академічний огляд. 2023. № 1(58). С. 148–159. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-11. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/12-.pdf(дата звернення: 13.03.2026).

3. Kucher M. M., Korneyev M. V., Shcholokova H. V., Zakharenko O. O. Current aspects of personnel motivation in the hotel and restaurant sector of Ukraine // Systems and Technologies. 2025. Vol. 70, No. 2. P. 372–379. DOI: 10.32782/2521-6643-2025-2-70.43. URL: https://st.umsf.in.ua/index.php/journal/article/view/258(дата звернення: 13.03.2026).

Додаток Б

Анкета
для оцінки рівня вмотивованості працівників готель-ресторан «Астері»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінка діючої системи мотивації персоналу та визначення рівня вмотивованості працівників готель-ресторан «Астері».

Анкетування є анонімним, а отримані результати будуть використані лише в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

Інструкція:

Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де:

1– повністю не згоден(на);
2– скоріше не згоден(на);
3– частково згоден(на);
4– переважно згоден(на);
5– повністю згоден(на).

Блок 1. Оцінка елементів мотивації

1. Мене в цілому влаштовує рівень моєї заробітної плати.
2. Система преміювання на підприємстві є зрозумілою.
3. Оцінка результатів моєї праці є справедливою.
4. Умови моєї праці є комфортними.
5. Я задоволений(а) відносинами з безпосереднім керівництвом.
6. На підприємстві є можливості для професійного розвитку.
7. Результати моєї праці визнаються і цінуються.
8. Я відчуваю психологічний комфорт у колективі.
9. Я маю бажання продовжувати працювати на цьому підприємстві.
10. У цілому я вважаю себе вмотивованим(ою) до роботи.

Блок 2. Соціально-демографічна характеристика респондента

11. Ваша стать:

- чоловіча
- жіноча

12. Ваш вік:

- до 25 років
- 25–35 років
- 36–45 років
- понад 45 років

Продовж. додатку Б

13. Освіта:
- повна загальна середня
- професійно-технічна / фахова передвища
- вища

14. Стаж роботи на підприємстві:
- до 1 року
- 1–3 роки
- 3–5 років
- понад 5 років

15. Категорія посади:
- адміністративно-сервісний персонал
- персонал готельного обслуговування
- персонал ресторанного сервісу
- виробничий персонал кухні
- допоміжний персонал
- керівний персонал

Додаток В

Зведені результати анкетування працівників щодо рівня вмотивованості

Таблиця В1

Результати анкетування працівників готель-ресторан «Астері»

№ з/п	Показник оцінювання	Середній бал	Рівень оцінки, %
1	Задоволеність оплатою праці	3,6	72,0
2	Зрозумілість системи преміювання	3,1	62,0
3	Справедливість оцінки результатів праці	3,3	66,0
4	Задоволеність умовами праці	3,8	76,0
5	Відносини з керівництвом	4,1	82,0
6	Можливість професійного розвитку	3,2	64,0
7	Визнання результатів праці	3,0	60,0
8	Психологічний комфорт у колективі	4,0	80,0
9	Бажання продовжувати роботу на підприємстві	3,7	74,0
10	Загальний рівень вмотивованості	3,5	70,0

Джерело: складено автором за результатами анкетування працівників.

Таблиця В2

Групування показників за складовими мотивації

№ з/п	Складова мотивації	Показники
1	Матеріальна мотивація	задоволеність оплатою праці; зрозумілість системи преміювання; справедливість оцінки результатів праці
2	Нематеріальна мотивація	відносини з керівництвом; можливість професійного розвитку; визнання результатів праці; психологічний комфорт; бажання продовжувати роботу на підприємстві
3	Загальна мотивація	інтегральний рівень вмотивованості персоналу

Джерело: складено автором.

Таблиця В3

Шкала інтерпретації середніх значень

№ з/п	Середній бал	Рівень мотивації
1	1,0–1,9	низький
2	2,0–2,9	нижчий за середній
3	3,0–3,9	середній / достатній
4	4,0–4,5	високий
5	4,6–5,0	дуже високий

Джерело: складено автором.

Таблиця В4

Основні проблеми системи мотивації персоналу готель-ресторан «Астері»

№ з/п	Проблема	Прояв	Можливі наслідки
1	Недостатня прозорість преміювання	працівники не завжди розуміють критерії нарахування премій	зниження довіри до системи заохочення
2	Обмежене визнання результатів праці	заохочення має переважно ситуативний характер	ослаблення нематеріальної мотивації
3	Недостатні можливості розвитку	відсутність чітких орієнтирів професійного зростання	зниження довгострокової лояльності
4	Високе навантаження на контактний персонал	емоційна напруга, робота у змінному режимі	перевтома, ризик вигорання
5	Неформалізована адаптація нових працівників	введення в роботу залежить від наставника або адміністратора	нерівномірність адаптації
6	Відсутність системної психологічної підтримки	допомога працівникам має епізодичний характер	підвищення ризику стресу і плинності кадрів

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу.