

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У ПРОЦЕСІ
ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

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

(підпис)

Ірина МОХОНЬКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконала: здобувачка вищої освіти гр. МНД-41

Ірина МОХОНЬКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА

науковий

ступінь, вчене

звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Анастасія АРТЬОМОВА

науковий

ступінь, вчене

звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Мошонько Ірини Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Аналіз нематеріальної мотивації у процесі залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Ірина МАКОВЕЦЬКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: аналітична та фінансова звітність ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», науково-методична література, навчальні посібники, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблемам з персоналом та залучення персоналу за рахунок нематеріальної мотивації, Інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти нематеріальної мотивації у процесі залученості персоналу до трудової діяльності
Розділ 2. Аналіз залученості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності
Розділ 3. Шляхи підвищення залученості персоналу на підприємстві за рахунок нематеріальної мотивації

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ірина МОХОНЬКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина МАКОВЕЦЬКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Поняття та значення залученості персоналу до трудової діяльності.	7
1.2. Місце і роль нематеріальною мотивації персоналу у процесі залученості до роботи	15
1.3. Методи оцінки ступеня залучення персоналу до трудової діяльності.	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».....	34
2.2. Особливості залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до роботи.....	44
2.3. Оцінка ефективності використання методів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ	59
3.1. Рекомендації по підвищенню залученості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації	59
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів по впровадженню нематеріальної мотивації для персоналу підприємства	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному суспільстві особливо гостро ставиться питання про ефективність діяльності працівників на підприємстві. Один із головних факторів виступає підвищення залучення персоналу до діяльності на своєму підприємстві. Розробка дієвих методів залучення та нематеріальна мотивація співробітників видається особливо актуальною в реаліях конкурентної боротьби сучасних підприємств. Лояльність споживачів в XXI столітті, обумовлена розвитком менеджменту, фахівці з персоналу стали загострювати увагу до вивчення лояльності в середині підприємства, а саме зосереджують свою увагу на персоналі. І лише останніми роками як ключовий показник сприйняття підприємства як роботодавця став вивчатися рівень залучення персоналу до трудової діяльності. При цьому провідні підприємства світу вивчають не просто задоволеність та/або лояльність своїх працівників по відношенню до нього, а оцінюють індекс їхньої залучення до його діяльності. Індекс залучення дозволяє оцінити в динаміці ступінь залучення персоналу до трудової діяльності підприємства, а також проводити регулярний моніторинг та порівняння результатів як з результатами минулих періодів, так і зі середньоринковими результатами.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в аналізі теоретичних основ та практичних практик залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності, а також розробка рекомендацій щодо підвищення рівня залучення за рахунок нематеріальної мотивації.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- розглянути теоретичні аспекти підвищення залучення персоналу до трудової діяльності;
- визначити місце і роль нематеріальною мотивації персоналу;
- опис методів оцінки ступеня залучення персоналу до трудової діяльності;

- проаналізувати діяльність ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»;
- провести оцінку ефективності використання методів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»;
- розробити рекомендації по підвищенню залученості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів по впровадженню нематеріальної мотивації для персоналу підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є персонал ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Предметом роботи є підвищення залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації.

Методи дослідження. У ході дослідження були використані наступні методи наукового пізнання: аналізу (аналіз наукової літератури та публікацій з даної тем, аналіз досвіду роботи провідних підприємств), статистичний (вивчення статистичних даних досліджуваного підприємства), анкетування (проведення опитування та інтерв'ю), систематизації та узагальнення (систематизація та узагальнення отриманих даних).

Інформаційна база дослідження. Основою дослідження послужили фундаментальні наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблемам з персоналом та залучення персоналу за рахунок нематеріальної мотивації, внутрішня документація досліджуваного підприємства, Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та значення залученості персоналу до трудової діяльності

Системи управління персоналом постійно вдосконалюються та втілюються нові перспективи для працівників які зайняті в трудовій діяльності підприємства. Якщо раніше використовувалися окремі показники задоволеності роботою, лояльним відношенням керівників до підлеглих, розроблялися різні методи мотиваційного стимулювання працівників, то нині використовується комплексні моделі і підходи залучення персоналу до трудової діяльності задля досягнення підсумкового результату.

Залучений персонал — це група працівників, які відчують емоційний зв'язок з підприємством під час їх трудової діяльності, є частиною цього механізму, який працює на досягнення спільної мети. Одні науковці такі, як М.М. Лисиці та Н. Войтович, надають поняттю «залучення» своє інтерпретування як емоційно-інтелектуальний стан всіх працівників які працюють на підприємстві, який мотивує їх виконувати краще свою роботу в термін з довготривалою концентрацією на вирішення поставлених завдань, що надають додатковий вплив на підприємство.

Тільки залучений персонал до трудової діяльності може відчувати свій внесок у цілі підприємства, всю свою поведінково-емоційну приналежність до групи працівників де він працює та розуміє, що є частиною колективу, який задіяний для опрацювання важливих завдань. Це спонукає працівників підприємства працювати більш продуктивніше, з віддачею на спільну справу,

докладати максимум зусиль для виконання своїх обов'язків, розвиватися професійно, підніматися по кар'єрним сходам та разом зі своїм начальником працювати над досягненням поставлених цілей керівництва підприємства.

Розглянемо поняття залучення персоналу. Існуючі різні підходи до поняття залученості які розглядали науковці у вітчизняній та зарубіжній літературі (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

Підходи до поняття залученості персоналу до трудової діяльності

№ з/п	Науковці	Визначення
1.	В. Кан	причетність працівників підприємства до власних робочих ролей: при залученні співробітники, працюючи, виражають себе когнітивно, фізично та емоційно.
2.	А. Бекер	пристрасть до роботи.
3.	Д. Гіббонс	дав опис шести ключових факторів, що впливають на залученість персоналу: довіра і цілісність, характер роботи, лінія ведення розвитку співробітника та організації, можливості кар'єрного зростання, гордість за організацію, колектив. Залучення в даній праці визначено як глибинний емоційний зв'язок співробітника, що впливає на роботу в конкретній організації.
4.	А. Сакс	відповідь працівника на економічні та соціально-емоційні ресурси підприємства, як тристоронній об'єкт, який складається з когнітивної, емоційної та поведінкової складової.
5.	Д. Робінсон	бажання прикладати особисті зусилля, вносити свій внесок як члена організації для досягнення її цілей.

Продовження табл. 1.1.

6.	Т.О. Соломанідіна	процес стимулювання працівника за допомогою внутрішньо-особистісних та зовнішніх факторів до активної трудової діяльності по досягненню особистих і організаційних цілей.
7.	О.К. Мінеєва	залучення визначає ступінь причетності працівників до реалізації цілей підприємства і рівень своїх можливостей розвитку та кар'єрного зростання.
8.	В.М. Маслова	залученість - бажання співробітника вносити свій особистий внесок у досягнення цілей підприємства.
9.	Р.А. Долженка	пропонує до залучених працівників застосовувати управлінські форми з відношенням персоналу до організації (брати участь; займатися; приєднатися; брати відповідальність; бути членом; сприяти; виявляти ентузіазм і т.д.). Дані поведінкові аспекти вказують на залучення працівника.
10.	Т.А. Труфанова	співвідносить залученість персоналу з чином відповідального працівника з ініціативою на випередження, який шукає кращі способи та можливості для підвищення ефективності своєї трудової діяльності та досягнення результату.

Джерело: складено автором на основі [10, 38, 45, 56].

Поняття «залученість персоналу» почало використовуватися у вітчизняній науці нещодавно, тому єдиного визначення не існує. Науковець В. Кан виділяє три аспекти поняття «залученість персоналу»:

- когнітивний аспект (відношення працівників до підприємства, до керівника, умов праці);
- емоційний аспект (емоційно забарвлений вираз прийняття чи не

прийняття факторів);

– фізичний аспект (енергія, яку співробітники вкладають виконання своєї роботи).

Беручи до уваги з вищезазначеного можна сформулювати визначення поняття «замученість» – це емоційний та інтелектуальний стан, характерний для працівника, що мотивує виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, що приносять додатковий позитивний ефект для організації.

На рисунку 1.1. показано складові залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві.

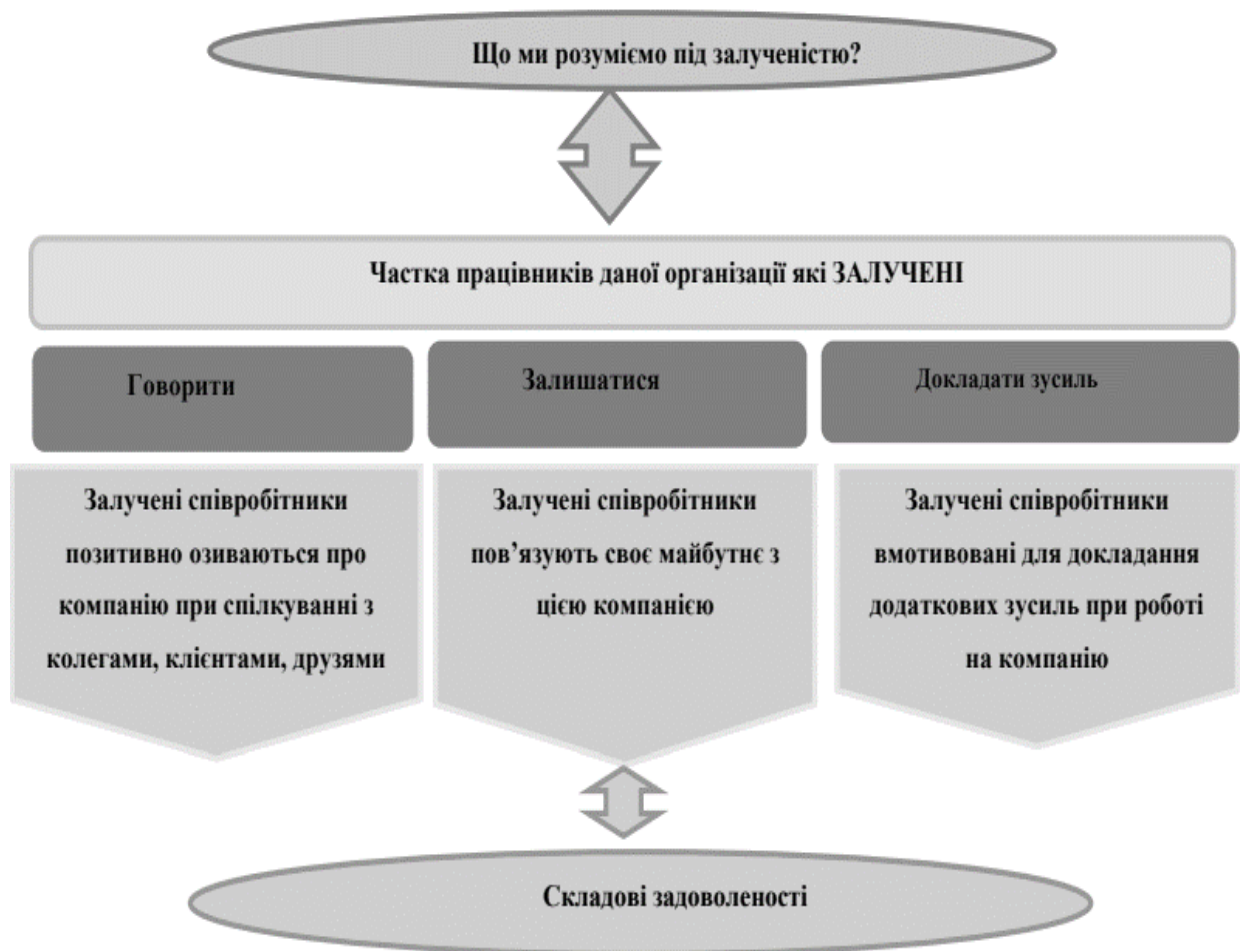


Рис. 1.1. Складові залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16, 27, 40, 79].

Дані аспекти, на нашу думку, найбільш повно відображають необхідність діяльного ставлення співробітника до роботи, що характеризується активною трудовою діяльністю, конкретними пропозиціями та діями при вирішенні загально-корпоративних завдань та досягненні цілей підприємства, професійного розвитку, які створюють в колективі сприятливу робочу атмосферу.

Можна виділити основні фактори, що впливають на залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві:

- фактори, пов'язані з політикою підприємства;
- фактори, пов'язані з кліматом в колективі;
- фактори, пов'язані з організацією праці;
- фактори, пов'язані з самореалізацією співробітника та можливостями

навчання та розвитку.

На рисунку 1.2. показано детальний опис факторів, що впливають на залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві

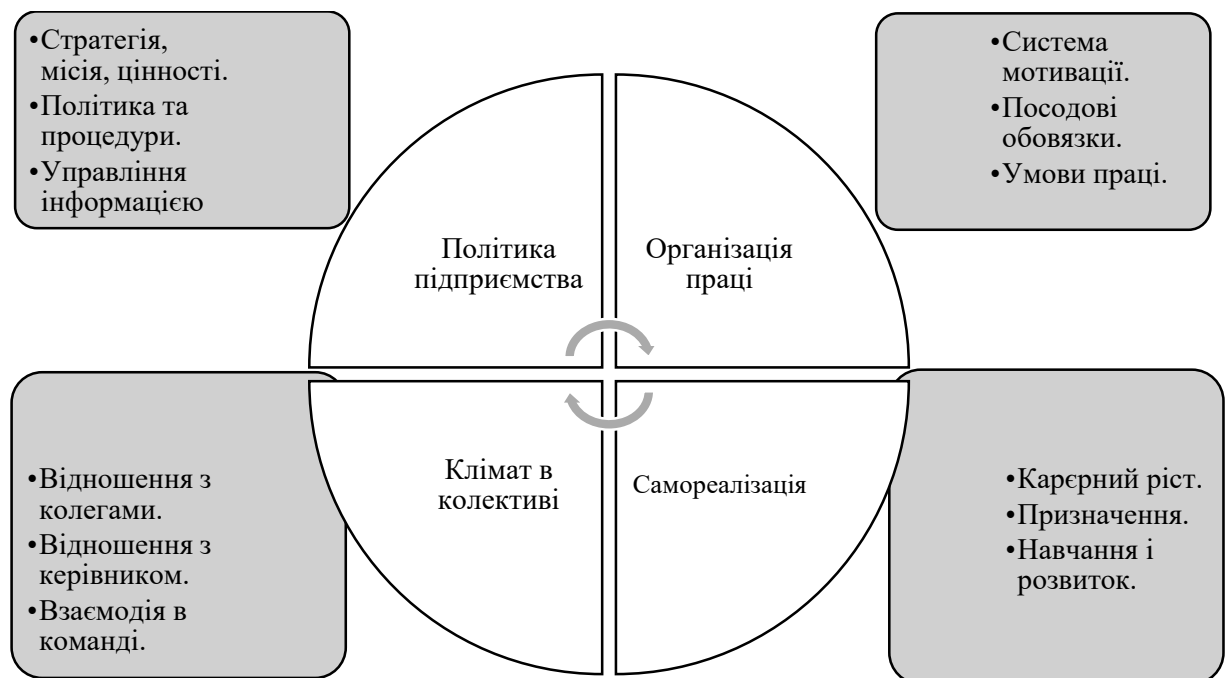


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [27, 39, 77].

Елементи організації праці, що належать до формування залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, можуть бути представлені в вигляді потенціалу самого підприємства, організаційної атмосфери, соціальної інфраструктури, соціальної захищеності працівників, охорони праці та умов роботи:

1. Соціальна інфраструктура та потенціал підприємства. Є відображенням властивих для підприємства організаційно-економічних та матеріально-технічних можливостей – фінансового стану, розташування та розмірів, стану основних засобів, чисельності співробітників та професійного складу, форми власності, профілю виробництва.

2. Організаційна атмосфера. Є інтегральним результатом, що формується внаслідок впливу персоналу різних чинників. Проявами є групові зв'язки, трудова мотивація, комунікації між співробітниками.

3. Соціальна безпека. Забезпечується за рахунок заходів, пов'язаних із прийняттям та виконанням колективного договору, із соціальним страхуванням та дотриманням інших встановлених на законодавчому рівні соціальних гарантій.

4. Охорона праці, умови праці. Представлені факторами, що належать до профілактики професійних захворювань та травм на виробництві, змісту роботи, забезпечення безпеки праці, технічної оснащеності виробництва, самопочуття працівників, якості зайнятої в організації робочої сили, організації трудового процесу.

З вищевикладеного випливає, що формування залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві має інституційний характер, тобто визначається інституційними факторами, зокрема культурою, традиціями, цінностями, правилами поведінки, мотивації. Останній фактор, на наш погляд, грає ключову роль при формуванні залученості персоналу.

Залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві відображає рівень зацікавленості кожного працівника в успішному

вирішенні завдань і досягненні особистих і організаційних цілей. Рівень участі персоналу в трудовій діяльності в організаційних процесах на підприємстві впливає на саму продуктивність праці, атмосферу в колективі, спілкування між колегами та групою однодумців тощо.

Задоволеність роботою персоналу характеризується певними відносинами в колективі та на підприємстві, в якому працівники працюють. Беручи до уваги внутрішню задоволеність працівників на підприємстві, то вона характеризується:

- змістом праці;
- робочим середовищем;
- заробітною платою.

Кожен працівник підприємства вкладає свій вклад для розвитку і процвітання тієї організаційної структури в якій він працює, та при цьому має свій рівень залученості до спільної роботи. В таблиці 1.2. показано вплив рівня залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві.

Таблиця 1.2.

Вплив рівня залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві

Рівень залученості	Потенційний вплив на процес управління
<i>Високий рівень лояльності</i>	Висока продуктивність, низька плинність кадрів, активні у проведенні змін, мають позитивний імідж в компанії, рекомендують і пишаються брендом підприємства
<i>Помірно залучені</i>	Можуть бути продуктивними, але не бути рушійною силою змін, мотивовані на результат, можуть рекомендувати бренд компанії
<i>Пасивно залучені працівники</i>	Низька продуктивність, високий ризик плинності кадрів, негативний вплив на атмосферу в колективі, не схильні до активних змін
<i>Відсторонені або деструктори (нелояльні)</i>	Низька продуктивність, високий ризик плинності кадрів, негативний вплив на репутацію компанії, можуть здійснювати активний опір змінам

Джерело: складено автором на основі [2, 29, 60].

Задоволений працівник від трудової діяльності на підприємстві повністю задоволений тим, що він отримує та від процесу в якому співіснує. Високий рівень залученості персоналу до роботи - це ситуація, коли є незаперечна мотивація повністю присвятити себе роботі на підприємстві.

Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва, схильні до творчої діяльності, ніж ті, кому не виявляється уваги. Однією з форм мотивації є визнання співробітникам виконання певних завдань. Крім того, важливим моментом є забезпечення комфортних умов праці і обстановки, що стимулює працівників до підвищення якості своєї трудової діяльності.

Під залученістю персоналу розуміють процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень в організації, що забезпечує вплив на її діяльність [1, с. 572]. Таким чином, відбувається своєрідне розширення прав та можливостей робітників. Реалізації працівниками ідей, власного досвіду та докладання зусиль формує прихильність до організації та збільшує інтереси щодо успіхів компанії. Такі заходи надають можливість персоналу відчувати себе частиною команди, нести відповідальність за запропоновані ідеї та розуміти результати власних дій. Зі сторони роботодавця формується картина «співробітник-організація», де зрозуміло чи готовий працівник докладати зусилля, розширювати рамки своїх функціональних обов'язків. Отже, залучений співробітник — це такий, який відчуває емоційну приналежність до компанії, відчуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети [1, с. 573].

Таким чином, використання нематеріальної мотивації персоналу – це важливий елемент управління ресурсами людського капіталу, що дозволяє підвищити залучення працівників. Однак, для досягнення максимальної ефективності може знадобитися комбінування з іншими методами управління людськими ресурсами підприємства.

Отже, залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві – це стійке ставлення працівника, яке передбачає його тривалу концентрацію на

вирішення завдань, які приносять додатковий ефект, що знаходить своє вираження в додатковій емоційній прихильності працівника до цілей і цінностей підприємства, що виявляється в ініціативності та захопленості. Залученість персоналу до трудової діяльності на підприємстві пов'язана з підвищенням продуктивності, зниженням плинності кадрів і підвищенням стійкості підприємства.

1.2. Місце і роль нематеріальною мотивації персоналу у процесі залученості до роботи

Нині одним із актуальних питань у менеджменті є виявлення ролі нематеріальної мотивації працівників на підприємстві. Визначення факторів, що сприяють покращенню роботи співробітників, є необхідною умовою для підвищення якості обслуговування та покращення економічної ефективності бізнесу в загалом. Нематеріальна мотивація грає важливу роль в підвищенні рівня задоволеності та мотивації працівників на підприємстві та сприяє поліпшенню якості обслуговування клієнтів.

Згідно з даними, які надавали науковці та фахівці менеджменту протягом останнього десятиліття (інтернет-видання про бізнес, стартапи, інновації, маркетинг і технології), серед нематеріальних методів мотивації працівників виділяють гнучкий графік; кар'єрне зростання та сприятливу атмосферу в колективі підприємства.

Було виявлено, що інструменти мотивації зазвичай використовують у комплексі. Найбільш популярні інструменти нематеріальної мотивації працівників на підприємстві:

- 1) святкові корпоративні заходи (58,2%);
- 2) навчання (56,9%);
- 3) публічна похвала успішних співробітників (51,6%).

А ось популярність тимблдингів не така велика: всього 22,9% керівників займаються командоутворенням за допомогою змагань. Цікаво, що в якості мотивації деякі підприємства (11,8%) готові надавати своїм працівникам додаткові вихідні: зазвичай це відбувається між тривалими святами, коли знижується загальна ділова активність (рисунок 1.3.).

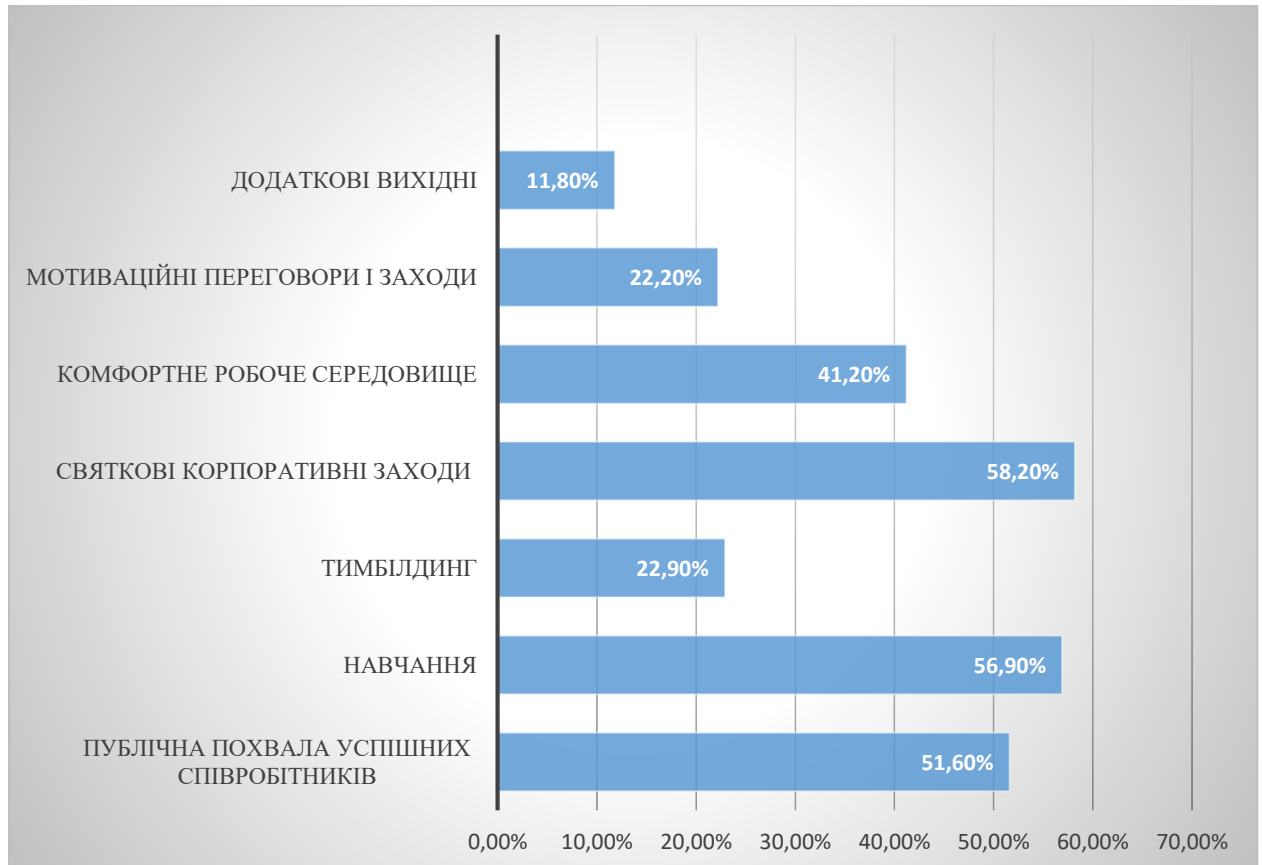


Рис. 1.3. Інструменти нематеріальною мотивації персоналу для підвищення його залучення до трудової діяльності на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [30, 49, 82].

Поруч із зазначеними методами персоналу необхідно забезпечити визнання на роботі, де кожен працівник буде відчувати свій внесок у діяльність підприємства. З цією метою реалізуються корпоративні свята та дні народження важливих співробітників. Це стимулює як нагородженого працівника, та й тих, хто був відзначеним керівником, оскільки невелике суперництво – важливий напрям збільшення працездатності.

Щоб зрозуміти сутність мотивації працівників та їх залученості до роботи необхідно зрозуміти бізнес середовище в якому знаходиться підприємство та надати більш детальне визначення «мотивації персоналу», яке подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Визначення «мотивації персоналу» у процесі залученості до роботи

№	Автори	Визначення
1.	Заставнюк Л.І.	якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях.
2.	Маляренко А.В.	мотивація-це система сил, які спонукають людину вести себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і в той же час він невловимим.
3.	Пустовіт О.Г., Басюк Є.В.	Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність.
4.	Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П.	мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів.
5.	Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці.

Продовження табл. 1.3.

6.	Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.	процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає напрацювання методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих і корпоративних цілей
7.	Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д.	мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників.

Джерело: складено автором на основі [4, 12, 37, 59, 61].

Нематеріальна мотивація персоналу – це комплекс не лише грошових стимулів, а й і певного роду заохочення на підприємстві, які створюють такі умови праці для працівників щоб задовольнити їх потреби у самореалізації, просуванні по кар’єрним сходах, спілкуванні з керівництвом, статусному визнанні та творчій реалізації.

Приклади нематеріальної мотивації та методи її впровадження:

- колективна ідея. Без мети, місії та бачення, які транслює ваш бізнес, побудувати ефективну систему мотивації буде складно. Тому створіть ідею, за якою йтимуть люди;

- навчальні програми для співробітників. Спробуйте створити фокусгрупу із представників всіх департаментів для створення різних мотиваційних програм розвитку для працівників компанії;

- система заохочень за результатами досягнення встановлених показників. Створіть івент-план для окремих відділів, який регулюватиме життя всередині фірми.

Засоби нематеріальної мотивації у залученості персоналу до трудової діяльності показані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Засоби нематеріальної мотивації у залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві

№	Засіб	Опис
1	Трудова мотивація	Створення у співробітників рушійних сил поведінки, пов'язаних безпосередньо з робочим процесом (поліпшення умов праці, зміна робочого розкладу, надання додаткових відгулів і можливості самостійно розподіляти робочий час тощо)
1	Статусна мотивація	В деякому роді це психологічна мотивація співробітником рухає прагнення до кар'єрного росту та виконання більш відповідальної роботи, а також до загального визнання і високого неофіційного статусу

Джерело: складено автором на основі [18, 36, 52, 57].

Можна виділити такі напрями нематеріальної мотивації у залученості персоналу до трудової діяльності:

1. Кар'єрне зростання. Надання можливості кар'єрного зростання – важлива складова при виборі підприємства для більшості працівників. Для реалізації такої можливості керівництво має формувати траєкторії потенційного кар'єрного розвитку персоналу, а також поступово розширювати коло завдань та делегувати повноваження. Акцентуючи увагу до значимості повноважень як основного елемента культури залученості, необхідною умовою є право працівника прийняття рішень у межах поставлених завдань.

Як стверджують фахівці менеджменту, майже 56% співробітників у числі чинників нематеріальної мотивації вказують визнання результатів

кар'єри [14]. Ті підприємства, які надають своїм співробітникам можливість кар'єрного зростання, можуть очікувати на більш високу мотивацію та рівень продуктивності у своїх працівників. Більше того, можливість кар'єрного зростання допомагає компаніям утримувати своїх найталановитіших і найперспективніших співробітників, які готові працювати на довгостроковій основі. Кар'єрне зростання також може позитивно вплинути на імідж компанії в очах конкурентів, оскільки вона виступає в ролі компанії, яка піклується про кар'єрне зростання своїх працівників та визнає їхній внесок у успіх бізнесу.

2. Делегування повноважень. Одна з найважливіших переваг делегування полягає в тому, що воно надає підлеглим певну самостійність у роботі, дає керівництву можливість з'ясувати, чи є у їхніх співробітників задатки, необхідні для керівної роботи, і якщо вони є, делегування дозволить розвинути їх.

3. Навчання персоналу. Висококваліфікований персонал – це конкурентна перевага будь-якої організації в справжній час. Однією із завдань сучасного підходу до управління є розкриття потенціалу персоналу підприємства. Навчання персоналу повинні проводитися не лише на старті кар'єри, а й протягом усієї трудової діяльності співробітника. Для керівництва підприємств треба дивитися на витрати навчання персоналу, так як на інвестиції в основний капітал підприємства. Ці інвестиції дозволяють найефективніше використовувати нові технології та збільшити прибуток підприємства, що є ключовою метою будь-якої бізнес-одиниці в умовах ринкової економічної системи.

Успішні керівники вітчизняних та зарубіжних підприємств розглядають:

- персонал як ключовий чинник, який визначає ефективність використання всіх інших ресурсів, що є у розпорядженні підприємства;
- витрати на навчання і підвищення кваліфікації працівників – як

необхідні витрати коштів, оскільки інвестиції у персонал дають віддачу вкладених коштів.

Як показує практика, підприємства, які надають своїм співробітникам можливість додаткової освіти та підвищення кваліфікації, досягають значно більших результатів у своїй діяльності, ніж ті, які цього не роблять.

Таким чином, можна з упевненістю говорити про те, що навчання є фактором, який здатний підвищити мотивацію співробітників та покращити якість їхньої роботи. Важливо відзначити, що підприємства мають надавати співробітникам можливість вибору курсів та програм навчання, а також підтримувати та стимулювати їх інтерес до навчання. В результаті, можливості для покращення кваліфікації та професійного розвитку можуть стати ефективним інструментом для підвищення мотивації та продуктивності персоналу.

4. Інформування персоналу про досягнуті результати. Своєчасне надання співробітникам інформації про результати їхньої роботи є мотивом до підвищення рівня своїх показників, до розуміння своєї ролі у досягненні цілей підприємства. Інформування персоналу про досягнуті результати є одним з ефективних способів покращення комунікації та дозволяє розвивати позитивний корпоративний дух на підприємстві. В результаті реалізації цього методу нематеріальної мотивації підприємство може залучити та утримати талановитих співробітників, підвищити якість послуг, а також стимулювати зростання прибутку. Особисті бесіди лінійних менеджерів і вищого керівництва з підлеглими позитивно впливає на внутрішньо-організаційну комунікацію і підвищує залучення працівників до трудового процесу. Підприємства можуть використовувати різні методи інформування працівників при досягнуті результатів роботи. Одним з найбільш ефективних та поширених методів є регулярні збори та зустрічі, на яких керівництво підприємства і топ менеджери повідомляють про поточні досягнення і плани на майбутнє. Крім того, підприємства можуть застосовувати електронні

інструменти, такі як електронна пошта, внутрішні сайти та соціальні мережі, щоб повідомляти про новини та досягнення.

5. **Можливість самореалізації.** Персонал цінує турботу підприємства про свій професійний розвиток. Грамотно спланований розвиток – результат спільної роботи керівника та співробітника підприємства. Відомості про досягнення призводять до підвищення самооцінки та нарощування лояльності до роботодавця, що у довгостроковій перспективі сприяє стабільності та розвитку підприємства.

6. **Стимулювання вільним часом.** Для мінімізації негативних наслідків від насиченості роботи, пов'язаних з нервово-емоційною перенапругою та фізичними можливостями організму, слід надавати співробітникам можливість гнучкого робочого графіку, варіанти віддаленої (дистанційної) роботи та перерв. Вільний час може бути наданий як у вигляді гнучкого графіка роботи, так і у вигляді можливості брати додаткові відпустки або брати участь в корпоративних заходах для працівників. Приділяти увагу вільному часу співробітників є необхідною умовою для зміцнення мотивації та підвищення продуктивності працівників.

7. **Сприятливий соціально-психологічний клімат персоналу.** Такий напрямок нематеріальної мотивації у залученості персоналу до трудової діяльності полягає в задоволеності співробітників умовами праці на підприємстві. Менеджерам необхідно приділяти більше уваги формуванню сприятливої робочої атмосфери у колективі, тобто вона налаштовує працівника на належне виконання своїх трудових обов'язків, сприяє зміцненню комунікацій усередині колективу, підвищує рівень залученості та, як наслідок, підвищує рівень продуктивності праці.

Наявність сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі впливає на те, що працівники мають високий рівень мотивації на досягнення успіху у спільній трудовій діяльності. Створення довірчих відносин між керівником та співробітниками, наявність можливості

для прояву ініціативи, вільного вираження поглядів та обговорення проблем також є важливими складовими сприятливого соціально-психологічного клімату. Створення такого клімату сприяє зміцненню командного духу, підвищенню продуктивності праці, покращення якості наданих послуг і в зрештою посилення позицій компанії над ринком.

На рисунку 1.4. показано напрями нематеріальної мотивації у залученості персоналу до трудової діяльності.

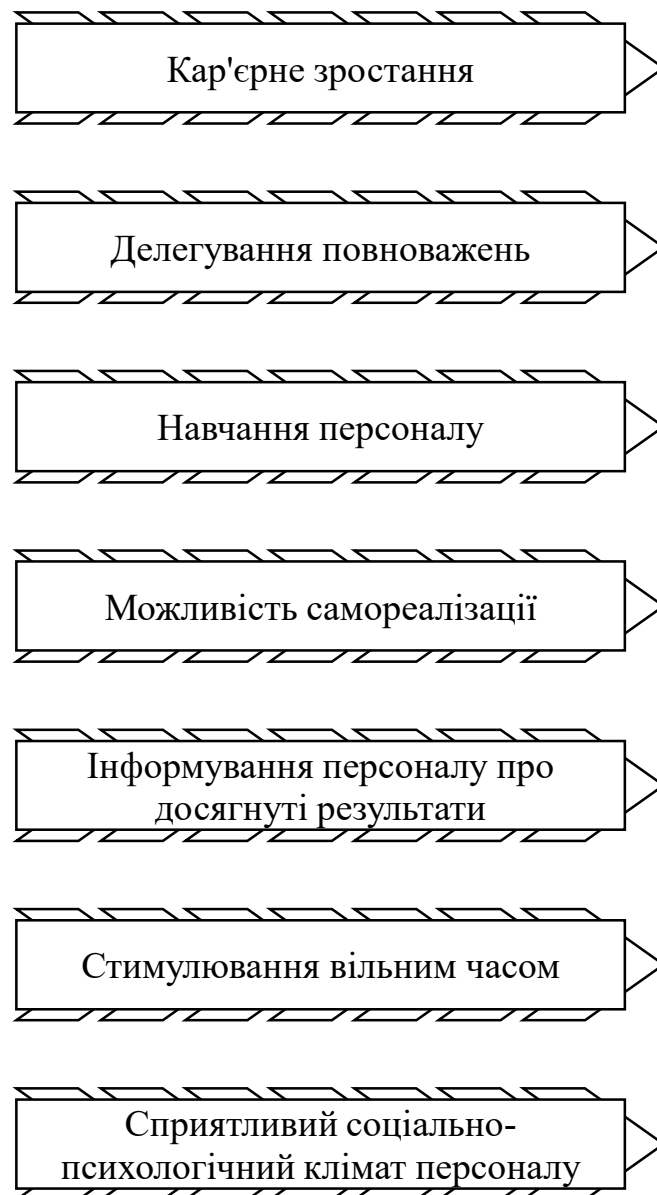


Рис. 1.4. Напрями нематеріальної мотивації у залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [2, 22, 41, 54, 83].

Внаслідок застосування цих напрямів нематеріальної мотивації працівники підприємства щиро зацікавлені у виконанні своїх обов'язків, цікавляться майбутнім підприємства, в якому працюють. Ці напрями нематеріальної мотивації дозволяють досягти високого рівня залученості персоналу до трудової діяльності.

Таким чином, ефективна мотивація співробітників вже давно є одним з найважливіших і складних обов'язків керівництва. Мотивація відноситься до психологічних процесів, що стимулюють збудження та наполегливість довільних дій, спрямованих на досягнення певної мети.

Оскільки мотивація може бути дуже індивідуалізована, менеджери використовують широкий спектр методів для підтримки мотивації своїх співробітників. Тому менеджерам важливо розуміти психологічні процеси, які пов'язані з мотивуванням, щоб вони могли ефективно спрямовувати співробітників до досягнення організаційних цілей. Нематеріальне заохочення є стандартною формою розвитку стимулювання співробітників без застосування економічних методів (подяка, відзначення ефективності роботи, корпоративні заходи або ж навчальні програми).

Залучення персоналу – це взаємна робота керівництва та працівників. Для формування залучення менеджерів і відповідних служб підприємства повинні створити ясну та доступну систему комунікацій, чітко формулювати очікування від кожного співробітника, розширювати коло повноважень для найздібніших співробітників, розвивати талановитих співробітників, допомагати їм у формуванні їхньої кар'єри.

Введення в дію оптимально збудованої нематеріальної мотивації дає можливість гарантувати динамічну роботу персоналу підприємства та зростання результативності всього бізнесу, а також його конкурентоспроможності. Мотивація виконує основну з найважливіших ролей в управлінні персоналом на підприємстві, оскільки визначаються результати стимулу їх передбачуваної поведінки.

1.3. Методи оцінки ступеня залучення персоналу до трудової діяльності

Щодо можливостей оцінки рівня залучення персоналу існує кілька найбільш поширених інструментів вимірювання такого рівня залучення персоналу до трудової діяльності, а саме: опитування, інтерв'ю, фокус-групи, моніторинги (рисунок 1.5).

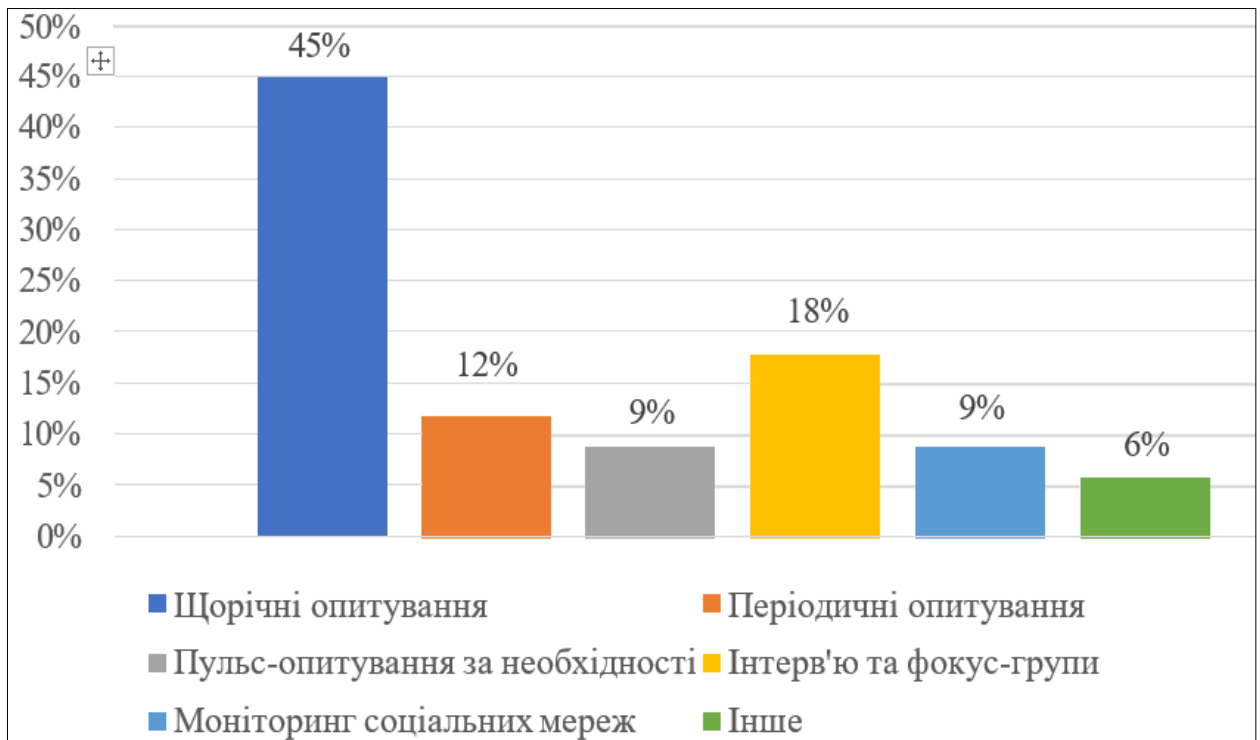


Рис. 1.5. Інструменти вимірювання рівня залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [17, 33, 71].

За даними дослідження Deloitte, яка є лідером на світовому ринку консультаційних послуг, майже 40% міжнародних підприємств вдаються саме до інструментів, які представлені на рисунку 1.5. При цьому з розвитком технологій все більше широке поширення отримують і пульс-опитування, які можна проводити частіше за стандартні щорічні опитування. Інтерв'ю найчастіше застосовуються як індивідуальний підхід при взаємодії з співробітниками (інтерв'ю з співробітниками, продовжують працювати у компанії; інтерв'ю зі співробітниками під час звільнення; фокус-групи та ін).

Аналіз внутрішніх та зовнішніх даних, зібраних на різних майданчиках, де спілкуються співробітники, та у соціальних мережах, сприяє розумінню основних інтересів та кар'єрних планів співробітників.

Завдання, пов'язані з визначенням рівня залучення персоналу, діагностикою стану підприємства та виявленням ризиків у сфері управління персоналом, найчастіше вирішуються за допомогою залучення сторонніх компаній. Для того, щоб вибрати підприємство, яке буде надавати послуги з вимірювання рівня залучення, організації необхідно зрозуміти, «навіщо» та «як» заміряти залученість.

У залежності від цілей і кращих методів підприємство може використовувати такі діагностики:

- фахівці по визначенню рівня залучення персоналу;
- міжнародні консалтингові фірми;
- універсальні системи оцінки;
- ключові системи управління HR і бізнесом;
- фахівці по дослідженню ринку;
- рішення для моніторингу рівня залучення персоналу;
- рішення для моніторингу емоційного настрою співробітників;
- рішення для забезпечення зворотній зв'язку і заохочення співробітників;
- рішення для управління діяльністю співробітників.

Основні вимоги до компаній, що надають послуги з вимірювання залученості:

1) Технологічність. Підприємства прагнуть зробити більшість використовуваних інструментів максимально простими та зручними для користувачів. Дедалі більше підприємств пропонують інструменти з можливістю пройти опитування на мобільних пристроях. Для зберігання даних використовуються хмарні технології, що дозволяє значно спростити та прискорити збирання, зберігання та обробку даних, а також забезпечити

відкритий доступ до даними в будь-яке час незалежно від розташування користувача.

2) Безпека. Інформаційна безпека, анонімність та конфіденційність – це найважливіший критерій вибору підприємства.

3) Наявність пульс-опитувань. Бізнес-спільнота поступово уникає одноразових (щорічних) опитувань на користь постійного моніторингу ситуації. Тому підприємства, що пропонують сучасні методики поряд з традиційними, особливо потрібні на ринку.

4) Можливість проходження опитувань без доступу до Інтернету. Цей критерій особливо важливий для великих підприємств, де в силу специфіки діяльності доступ до Інтернет-ресурсів для деяких категорій співробітників є ускладненим. У більшості випадків для таких підприємств пропонується використання паперових опитувальників та web-кіосків, але є й такі підприємства, які пропонують інтеграцію своїх інструментів у внутрішньо-корпоративні системи, що не потребують доступу до Інтернету.

5) Аналіз текстових коментарів. Технології семантичного аналізу досить трудомісткі та дорогі, проте є підприємства, які пропонують рішення щодо автоматизованого аналізу текстових коментарів.

6) Бенчмаркінг. Для багатьох підприємств залучення зовнішнього провайдера для оцінки рівня залучення важливо саме з тієї точки зору, що з'являється можливість порівняти результати з середньо-ринковими показниками. Як правило, для бенчмарку великі підприємства використовують статистику своїх же досліджень.

Ключові показники ефективності (KPI) персоналу – це вимірювані значення, що використовуються для оцінки успішності роботи фахівців підприємства та індивідуального внеску працівників в роботу.

В таблиці 1.5. показано KPI залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві.

Таблиця 1.5.

КРІ залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві

№	Показник	Що дозволяє з'ясувати	Нормативне значення
1	Рівень лояльності працівника (Чистий показник промоутера працівника) (eNPS) (%) – визначається шляхом обчислення різниці між відсотком промоутерів та критиків.	Визначає рівень лояльності працівників, дає зрозуміти, наскільки ймовірний працівник рекомендувати свою організацію як місце роботи.	30% перевага промоутерів
2	Активна і пасивна плинність кадрів (%) – відношення між кількістю працівників, які залишили місце праці(з різних причин) до середньоспискової чисельності.	Надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині компанії, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу.	5-7%
3	Прогоули(%)– відношення між кількістю прогулів та загальною кількістю робочих днів.	Рівень відсутності пов'язаний із незацікавленням працівників у роботі.	< 2.8%
4	Рентабельність бізнесу	Низький показник говорить про низьку залученість персоналу.	
5	Рейтинг Glassdoor	Це веб-сайт, на якому працівники можуть залишати свої відгуки про своїх роботодавців. Огляди допомагають підприємствам дізнатися, що думають їх нинішні та попередні працівники про організацію.	
6	Невдалий найм(New Hire 3 Months Failure Rate)	Якщо нові працівники залишають компанію протягом перших 90 днів, вони або є не задоволені політикою, або процес найму був здійснений неправильно.	
7	Рівень задоволеності клієнтів (NPS) (%) – різниця між задоволеними та незадоволеними клієнтами.	Якщо рівень NPS клієнтів низький, то ступінь залученості співробітників низькою та є причиною незадоволеності клієнтів.	
8	Показник внутрішнього кар'єрного зростання (%) – відношення кількості ключових позицій в компанії, яке зайняли свої ж працівники «виросли», до загальної кількості ключових позицій.	Внутрішні підвищення дозволяють співробітнику швидше освоїтися на новому місці, знижують ризик невдалого найму, а самі співробітники довше залишаються в компанії.	
9	Ефективність навчання	Навчання ефективне тоді, коли воно досягає поставлених цілей.	
10	Рівень задоволення працівників (%) – питання оцінюється від 1 до 10 балів і ділиться на 3 помножене на 100.	Дає змогу дізнатись ставлення до того чи іншого питання.	від 0 до 100

Джерело: складено автором на основі [5, 24, 43, 68].

Існує декілька підходів залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві:

- 1) підхід, представлений компанією Hewitt Associates;
- 2) підхід, розроблений компанією Gallup Inc;
- 3) підхід від компанії «Екопсі Консалтинг».

Підхід Hewitt Associates ґрунтується на аналізі трьох індикаторів рівня залучення: «каже», «залишається» і «прагне». Індикатор «каже» відображає думку співробітника про підприємство у спілкуванні з колегами, потенційними та поточними клієнтами. Індикатор "залишається" вказує, наскільки співробітнику важливо пробути на підприємстві протягом тривалого часу, тобто бути його частиною. Індикатор «прагне» виявляє, наскільки працівник готовий вкладати додаткові зусилля для досягнення успіху та розвитку бізнесу підприємства.

Підхід Gallup Inc заснований на 12 питаннях, на які працівник повинен відповісти. Вони поділені на три групи – питання, пов'язані із задоволеністю з роботою, з думкою про підприємство та його управлінням, а також із сприйняттям можливостей кар'єрного зростання.

Підхід «Екопсі Консалтинг» ґрунтується на комплексному підході, який включає аналіз всіх аспектів взаємодії із працівниками, від рівня їх участі в прийнятті рішень до можливостей професійного зростання. Ця методологія також враховує культуру та цінності підприємства, а також оцінює ефективність системи управління ресурсами працівників.

Кожен із представлених підходів має свої особливості та дозволяє отримати різні дані про рівень залучення персоналу до трудової діяльності, що дозволяє підприємству більш точно визначити, наскільки якісно та ефективно вони працюють на благо свого бізнесу.

Методи оцінки ступеня залучення персоналу до трудової діяльності можна розділити на внутрішні та зовнішні (рисунок 1.6.).

Зовнішні методи – це ті, які підприємство застосовує при пошуку працівників. Зовнішні джерела – це сторонні ресурси, які компанія може залучити для зміцнення своєї команди.

Внутрішні методи – це актуальні шляхи рекрутингу кожного підприємства (рисунок 1.7.). Внутрішніми джерелами залучення персоналу

є формування кадрового резерву та пошук кандидатів серед співробітників підприємства.

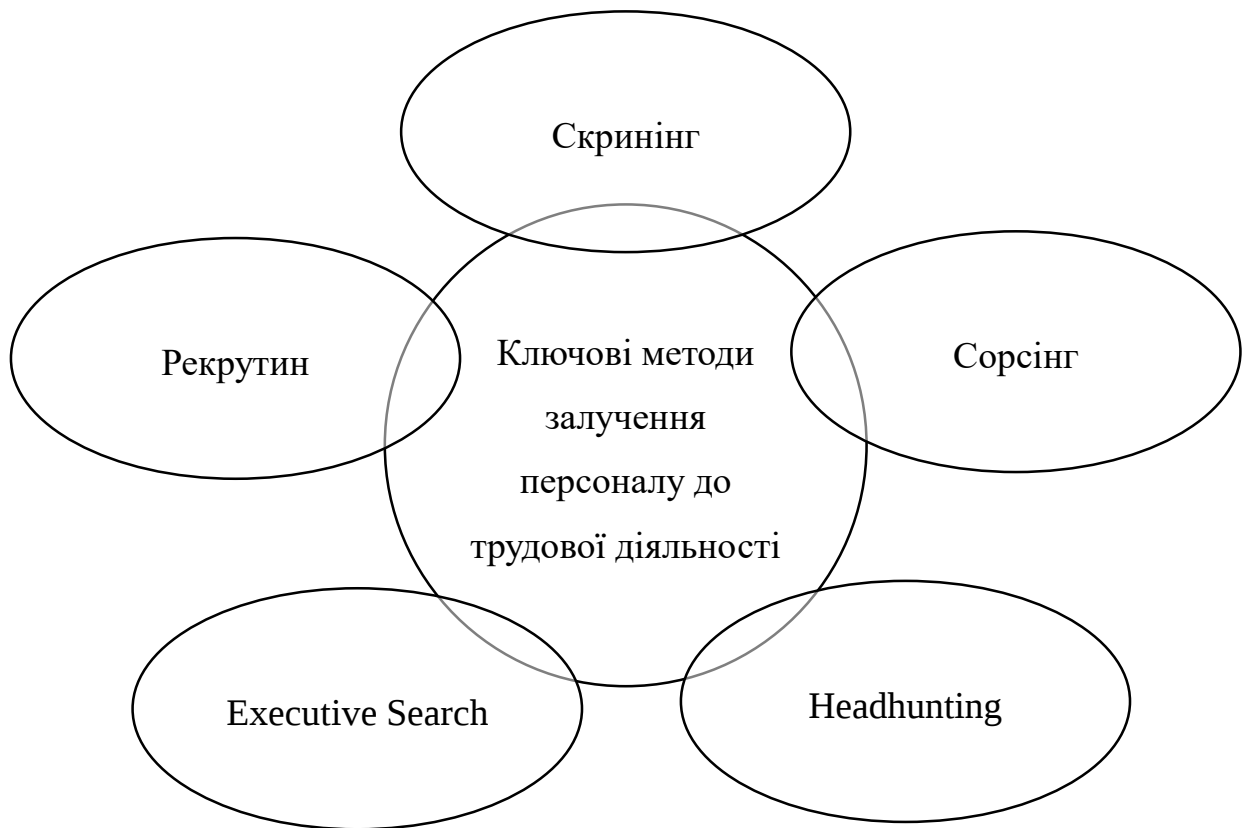


Рис. 1.6. Ключові методи залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [9, 24, 47, 51].

Розглянемо основні ключові методи залучення персоналу до трудової діяльності на підприємстві:

1. Рекрутинг: традиційний метод пошуку кандидатів для масових вакансій, що включає роботу з великою кількістю претендентів.
2. Скринінг: технологія оцінки кандидатів за формальними критеріями, зазвичай використовується для пошуку працівників молодшого рівня. У деяких випадках лізинг персоналу може бути альтернативою.
3. Сорсінг: джерело пошуку спеціалістів за певним напрямом діяльності.

4. Executive Search: спосіб пошуку майбутніх топменеджерів та співробітників з унікальними навичками, де крім професійних якостей також враховуються певні риси характеру.

5. Headhunting: більш складний метод, який включає відбір і переманювання.

Внутрішні джерела:

Внутрішніми джерелами залучення персоналу є формування кадрового резерву та пошук кандидатів серед співробітників компанії. Для кожного з методів можуть використовуватися різні підходи: для залучення персоналу на позиції молодшого та середнього рівня — рекрутинг та скринінг, тоді як для пошуку керівників та видатних фахівців використовуються інструменти Executive Search і Headhunting.

Зовнішні джерела:

Значна частина процесу залучення кадрів до організації залежить від зовнішніх джерел. Серед них можна виділити кілька найбільш ефективних способів:

- Співпраця зі ЗМІ, включаючи розміщення оголошень, рекламних статей та інтерв'ю з вищим керівництвом компанії.
- Регулярна взаємодія з профільними вишами.
- Участь у ярмарках вакансій та професійних виставках.
- Створення позитивної репутації підприємства на ринку праці.

При оцінці залучення співробітників, використовується модель, заснована на трьох базових блоках: задоволеність, лояльність та ініціатива:

1. Під задоволеністю розуміється те, як співробітники оцінюють ключові характеристики організації та свою роботу у компанії.

2. Лояльність, у свою чергу, виявляється у позитивному відношенні до компанії та її бренду, а також у прагненні продовжувати роботу в даній компанії. Даний параметр представляє собою ключовий фактор утримання талановитих та професійних співробітників в організації.

3. Ініціатива – це готовність співробітників докладати значних зусиль для досягнення чудових результатів, а також почуття особистою причетності до результатам компанії. Розгляд даного параметра дозволяє визначити, наскільки співробітники компанії готові до творчого та результативного підходу у роботі.

Таким чином, щоб визначити ступінь залучення персоналу до трудової діяльності застосовується самий доступний з методів - опитування. Нестача - суб'єктивізм. За результатами психологічних тестів дізнаємось, наприклад, орієнтир на досягнення цілі, наявність бажання працювати в колективі. При цьому тести повинні проводитися не тільки при прийомі на роботу, і не як одиничний метод оцінки залучення. У перспективі опитування мають бути періодичними, щоб постійно оцінювати залученість персоналу (таблиця 1.6.).

Таблиця 1.6.

Інструментарій оцінки залучення персоналу підприємства до трудової діяльності

Чинники оцінки	Методи оцінки
Умови праці	Опитування, психологічні тести
Психологічний комфорт	Опитування, психологічні тести, проективні методики
Нематеріальна задоволеність	Опитування, технічний аналіз.
Охорона праці, безпека	Опитування, психологічні тести
Самореалізація	Опитування, психологічні тести, проективні методики
Плинність кадрів	Технічний аналіз
Продуктивність праці	Технічний аналіз

Джерело: складено автором на основі [2, 14, 39, 64].

Даний методичний інструментарій допомагає виявити та зменшити кількість працівників, що працюють недостатньо ефективно, підвищить ефективність діяльності всього підприємства.

Таким чином, першорядним завданням підприємства є створення умов для залучення персоналу до трудової діяльності, а це у свою чергу передбачає наявність у співробітників внутрішньої мотивації, проявів ініціативи, а також вихід за рамки формально встановлених обов'язків задля досягнення спільної мети.

Вимірювання рівня залучення персоналу до трудової діяльності необхідне для того, щоб розуміти, що відбувається на підприємстві і знаходити методи по управлінню залученістю. Для досягнення цієї мети використовуються методи соціологічних опитувань та аналізу кількісних показників трудової та виробничої активності. Такий підхід дозволяє більш точно та повно охарактеризувати залученість та активність персоналу, а також розробити відповідні коригувальні дії.

Вимірювання ступеня залучення персоналу до трудової діяльності не випадково стає одним із головних інструментів для підвищення ефективності бізнесу, оскільки активні та зацікавлені співробітники є ключовим фактором успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» - це одна з найбільших українських національних мереж готелів, які надають високоякісні послуги своїм клієнтам. Український бізнес попри війну не стоїть на місці, а розвивається пропонуючи клієнтам та партнерам надзвичайні умов та доступні послуги.

ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» наполегливо працює над покращенням своїх послуг і впровадженням нових відповідно до високих стандартів і стандартів безпеки, які є важливими в сучасному бізнес середовищі.

ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» - керуюче підприємство мережею готелів по всій Україні, де готелі об'єднані під брендом Optima Hotels & Resorts - готелі рівня 3, 4 зірки [53]. На рисунку 2.1. показано логотип готелів Optima Hotels & Resorts.



Рис. 2.1. Логотип готелів Optima Hotels & Resorts

Джерело: [53].

ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» - підприємство, яке якісно надає готельні послуги та задовольняє потреб гостей.

Готельний сервіс включає низку послуг, а саме основні та додаткові. Також послуги можуть бути платними та безкоштовними. До основних

послуг, які надають в готелях мережі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» – це проживання та харчування. Перевагою послуг в готелях мережі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» є заселення клієнтів, яке відбувається в будь-яке час доби. Особи, які проживають у готелях, обслуговуються позачергово.

В таблиці 2.1. показано більш детальна організаційно-управлінська інформація про ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Таблиця 2.1.

Організаційно-управлінська інформація про
ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

№ з/п	Параметр діяльності	Характеристика
1.	Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
2.	Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ
3.	Скорочена назва	ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»
4.	Код ЄДРПОУ	35850930
5.	Дата реєстрації	10.04.2008 р. Номер запису: 10701020000032854
6.	Керівние	Романчук Надія Сергіївна
7.	Місце знаходження	Україна, 02081, місто Київ, вул.Тепловозна, будинок 18 Д
8.	Контакти	+38 (044) 537-27-31; +38 (044) 290-70-41
9.	Статутний капітал:	60 909.62 грн
10.	Назва готелів	Optima Hotels & Resorts

Джерело: [53].

Основною діяльністю ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» є:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» відкрила в різних куточках України під брендом готелі «Optima Hotels & Resorts» рівня 3, 4 зірки, які поєднують в собі найкраще (рисунок 2.2.).

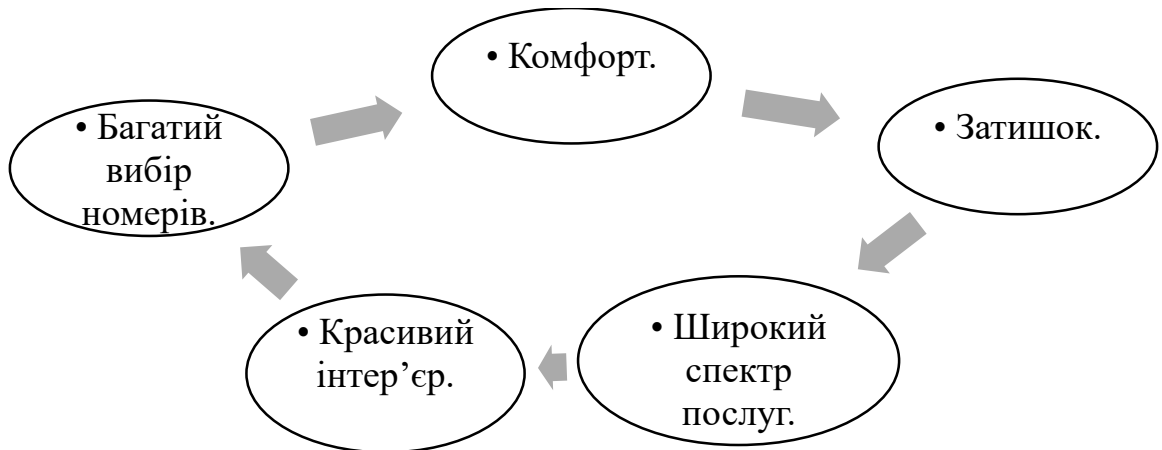


Рис. 2.2. Важелі успіху готелів «Optima Hotels & Resorts» ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: [53].

ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» займає друге місце в українському готельному бізнесі з адаптуванням до нових умов масштабної цифровізації, зміни моделей управління та впровадження інноваційних технологій. Все дає можливість для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» бути першим і за обсягом чистого доходу (рисунок 2.3.).



Рис. 2.3. Обсяг чистого доходу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: [53].

Для прикладу, основні фінансові результати діяльності готелю «Optima Hotels & Resorts» в м. Чернігів за 2022-2024 роки наведено нижче у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Фінансові результати діяльності готелю «Optima Hotels & Resorts» в м. Чернігів за 2022-2024 роки

Показник	Значення показника, тис. грн.			Зміна показника 2022/2024 тис. грн.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1. Виручка	1 834 191	2 997 936	2 860 589	+1 026 398
2. Витрати по звичайним видам діяльності	2050892	2 369 815	2 572 840	+521 948
3. Прибуток (збиток) від продажів	-216 701	628 121	287 749	+504 450
4. Інші доходи і витрати, крім відсотків до сплати	-865 309	-502 279	-420 192	+445 117
5. Прибуток до сплати відсотків і податків	-1 082 010	125 842	-132 443	+949 567
6. Відсотки до сплати	28 856	16 273	50 057	+21 201
7. Податок на прибуток, зміна податкових активів та інше	43 295	-79 623	-2 241	-45 536
8. Чиста прибуток (збиток)	-1 067 571	29 946	-184 741	+882 830

Джерело: [53].

Аналізуючи фінансові показники готелю «Optima Hotels & Resorts» в м. Чернігів за 2022-2024 роки, можна помітити позитивну динаміку у виручці за останні три роки. Відповідно, річна виторг за цей період зросла з 1 834 191 тис. грн. до 2 860 589 тис. грн., що становить приріст на 56% або 1 026 398 тис. руб. Спостерігається також позитивний тренд у прибутку від продажу, який становив 287 749 тис. руб. за період із 01.01.2024 р по 31.12.2024 р. За три

роки було зафіксовано стрімке підвищення фінансового результату від продажу на 504450 тис. грн. Проте, аналізуючи чистий прибуток, можна побачити її негативне значення, що свідчить про неефективність діяльності готелю.

Попит на послуги в готелях мережі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» носить яскраво виражений сезонний характер. За даними звітності 2024 року, максимальне завантаження припало на липень, серпень і склало 86,5% і 89,4% відповідно, мінімальне припало на лютий – 14,5%.

У таблиці 2.3. представлено відсоткове завантаження в одному із готелів «Optima Hotels & Resorts» в м. Чернігів від ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за місяцями за останні два звітні роки.

Таблиця 2.3.

Завантаження готелю «Optima Hotels & Resorts» в м. Чернігів
за 2021 – 2023 роки, %

Місяць	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Січень	48,5	43,8	44,5
Лютий	21,6	19,2	15,5
Березень	19,9	24,7	22,5
Квітень	26,6	25,1	23,6
травень	71,1	61,2	58,2
Червень	55,8	52,1	48,2
Липень	95,1	94,9	86,5
Серпень	90,9	88,3	89,4
Вересень	43,7	41,5	38,8
Жовтень	53,5	42,4	37,2
Листопад	54,8	63,7	64,4
Грудень	82,7	76,5	74,4

Джерело: [53].

Середньорічне завантаження за 2023 рік склало 50,3% і порівняно з попередніми роками знизилося на 2,5% до 2022 року та 5,1 до 2021 року. При цьому пік заповнюваності припав на період із листопада по січень. На жаль, фактор сезонності не відіграв значну роль для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», а досить високий відсоток завантаження не свідчить про правильну туристичну політику керівництва готелю «Optima Hotels & Resorts» в м. Чернігів.

Розглянемо організаційну структуру в готелях «Optima Hotels & Resorts» мережі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» яка показана на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Організаційна структура в готелях «Optima Hotels & Resorts» мережі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: [53].

Організаційна структура ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно керувати підприємством, закріплюючи відповідальність за певні процеси за відповідними підрозділами. Цей тип структури є одним із найпоширеніших в сучасному бізнесі, оскільки забезпечує чітку систему взаємозв'язків та взаємодії між різними рівнями управління.

У таблиці 2.4. представлені дані щодо кадрового складу працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4.

Фактичний склад працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», чол.

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023р./ 2022р	2024р./ 2023р.
Штатна чисельність	120	135	145	15	10
	Стать				
Чоловічий	51	67	69	6	2
Жіночий	69	68	76	9	8
	Вік				
до 30 років	23	24	26	1	2
31-40 років	36	36	52	10	6
41-50 років	27	30	31	3	1
Старше 50 років	24	25	26	1	1
	Освіта				
Вища	59	63	64	4	1
Середня професійна	61	72	81	11	9
	За стажем				
1-5 років	22	35	32	13	- 3
5-10 років	34	35	41	1	6
10-15 років	38	37	43	- 1	6
Більше 15 років	26	28	29	2	1

Джерело: [53].

Як видно з даних таблиця 2.3, в 2024 році кількість працівників становило 145 осіб, і за 2 роки їх кількість зросла на 25 чол.

На підставі представлених даних видно, що основну частину персоналу складають жінки, так у 2024 році на 10,0% більше жінок ніж чоловіків, це пов'язано зі специфікою послуг, що надаються організацією (рисунок 2.5).



Рис. 2.5. Склад персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за статтю
Джерело: [53].

Також на підставі поданих даних видно, що у структурі персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» велику частку займає більше співробітники віку до 30 років та 31-40 років, у 2022 р. працювало 6 співробітників віком від 41-50 років, це керівник (рисунок 2.6).

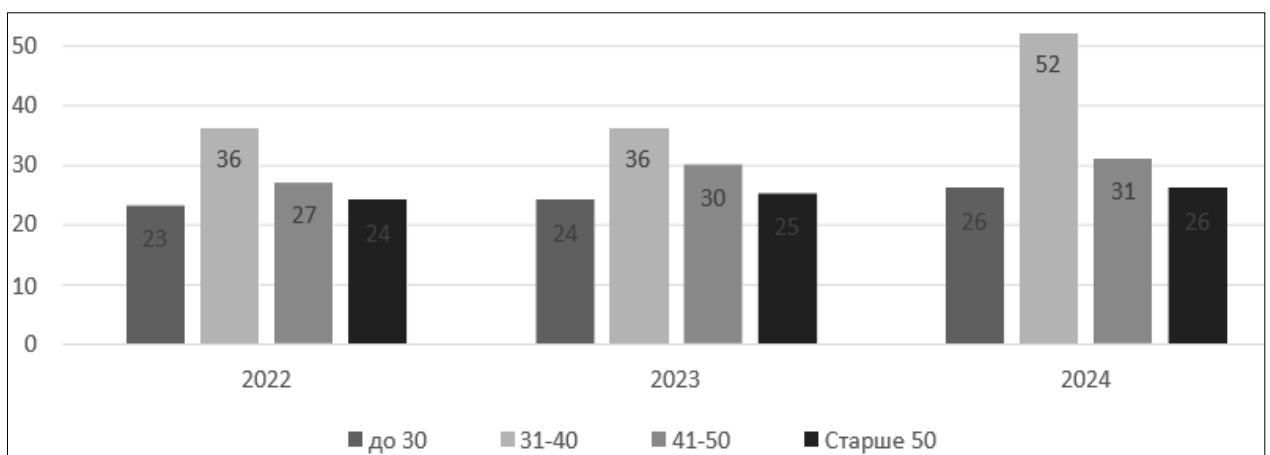


Рис. 2.6. Склад персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за віком
Джерело: [53].

У таблиці 2.4 подано дані руху персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», де протягом аналізованого періоду показник плинності кадрів має значення і має тенденцію зростання.

Таблиця 2.5.

Показники руху персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024р.	Зміна +/-	Відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	120	135	145	10	107,4
Прийнято працівників, чол.	16	27	22	- 5	70,59
Звільнено працівників, чол.	11	12	12	0	0
Звільнено працівників з власного бажання	11	12	12	0	0
Звільнено працівників за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту зі звільнення (%)	9,16	8,88	8,27	- 0,61	93,13
Коефіцієнт обороту з прийому	13,3	20	15,2	- 4,8	76
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	9,16	8,88	8,27	- 0,61	93,13

Джерело: [53].

Аналіз показників руху персоналу показав, що незважаючи на те, показник плинності не перевищує норми (у сфері готельного сектора як

нормального рівня розглядається плинність на рівні 15-20%), кількість звільнених працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», що звільнилися, залишилася колишньою, що, можливо, було досягнуто прийомом нових працівників. Керівництву ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» необхідно звернути увагу на високу плинність кадрів та виявити причини, що сприяють такому значенню.

Виділимо основні мотиви та причини плинності кадрів у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» на основі аналізу заяв про звільнення і даних бухгалтера (таблиця 2.6). У таблиці вказано кількість осіб щодо кожного типу звільнень.

Таблиця 2.6.

Причини звільнень працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Причини звільнень	Фахівці				Керівники				Робітники			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Величина зарплати	1	1	1	0	0	2	1	1	3	2	1	1
Умови і режим праці	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0
Виробничі конфлікти	2	0	2	3	0	2	2	2	0	0	1	2
Відсутність перспектив зростання	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Низька кваліфікація	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	0	0

Джерело: [53].

Як видно з таблиці 2.6, серед основних причини звільнення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» можна виділити виробничі конфлікти, а також причиною звільнення стала відсутність перспектив зростання та розвитку.

Таким чином, дані, отримані в результаті проведеного аналізу, дозволяють зробити висновок про наявності нестабільності фінансових показників та плинності кадрів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Згідно з

наданими фактами, зазначені аспекти негативно впливають на діяльність даного суб'єкта господарювання.

Висока плинність кадрів означає, що ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» регулярно втрачає досвідчених та кваліфікованих співробітників, що ускладнює її діяльність та може негативно позначитися на репутації готелі перед потенційними клієнтами.

2.2. Особливості залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до роботи

Організація залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» включає такі основні блоки:

1. Адаптація персоналу. Сюди входить проведення вступного інструктажу, екскурсія готелем і підприємством, загальні збори персоналу для знайомства з новим співробітником, система наставництва, яка опосередковано сприяє професійній адаптації співробітників, які знову прибули до підрозділу. Навіть за простих кадрових перестановок до новачка неодмінно приставляється досвідчений співробітник-наставник на один тиждень. Наставник допомагає новачкові увійти до ритму роботи підрозділу, навчає необхідним навичкам.

Такий інститут, як наставництво, в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» будується на принципах добровільності та неформальності, тому не знаходить відображення у документах служби управління персоналом.

2. Нематеріальна мотивація. У ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» застосовують такі види нематеріальної мотивації до співробітників, як гнучкий робітничий графік, створення доброзичливої атмосфери серед персоналу, тощо. Для підтримки корпоративного духу для співробітників проводяться корпоративні свята.

3. Профорієнтація та підвищення кваліфікації кадрів – це система

заходів, спрямованих на виявлення особистісних особливостей, інтересів та здібностей у кожного працівника для надання їм допомоги в усвідомленому виборі професії, що найбільше відповідає їхнім індивідуальним можливостям.

В ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» заходи, спрямовані на профорієнтацію та профрозвиток персоналу, представлені такими чином:

- підвищення кваліфікації по основному місцю роботи;
- участь в регіональних конкурсах майстерності;
- навчання новим технологіям.

Діяльність, спрямована на підвищення кваліфікації персоналу, сприяє профрозвитку працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Цілями постійного навчання та збільшення кваліфікації співробітників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» зазначаються такі які показані на рисунку 2.7.

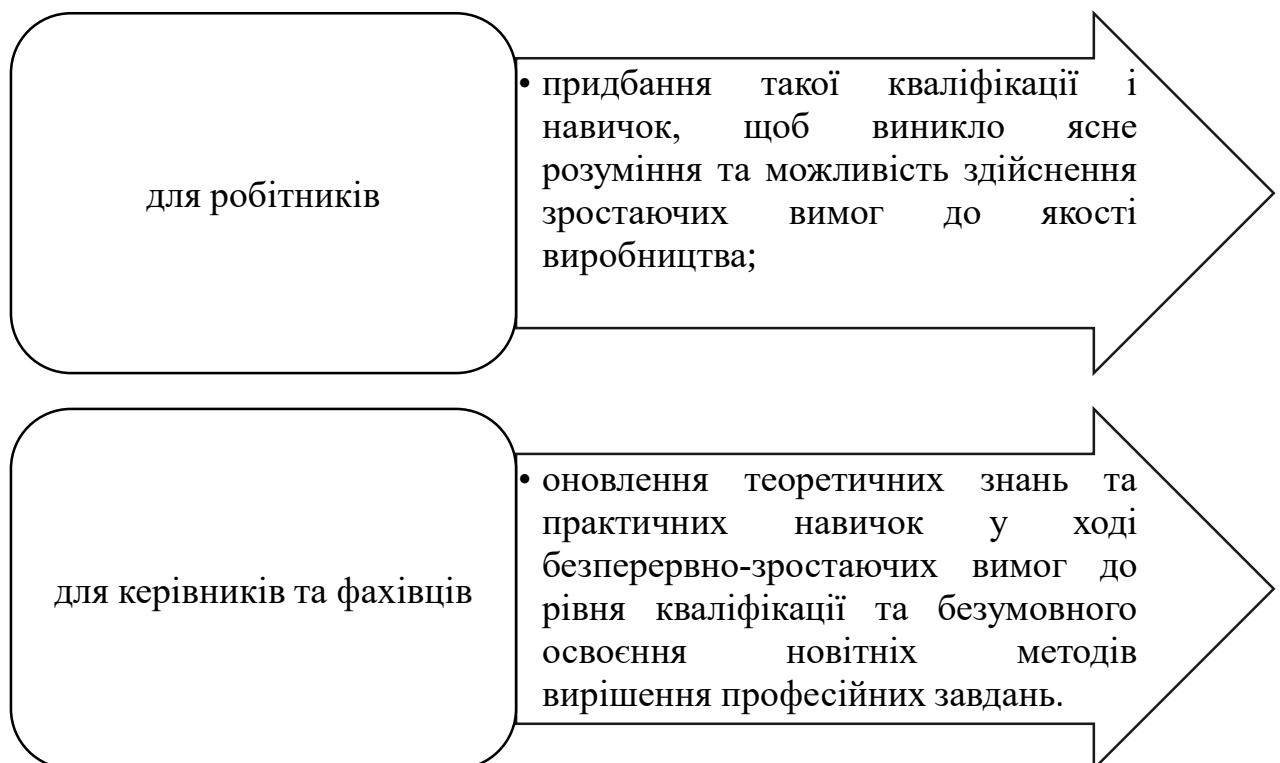


Рис. 2.7. Цілі постійного навчання та збільшення кваліфікації співробітників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: створено автором.

Курси підвищення кваліфікації, як і стажування, проводяться за рахунок коштів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Виходячи з даних таблиці 2.7, за загальним числом керівників, які пройшли програму підвищення кваліфікації, порівняно з 2022 роком спостерігається абсолютна позитивна тенденція, що свідчить про пріоритетність та значущість удосконалення покладених повноважень.

Таблиця 2.7.

Кількість керівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», які
підвищили свою кваліфікацію

Різновиди підвищення кваліфікації	2022		2023		2024		Абс. відхилення	Відносить. відхилення
	Од.	%	Од.	%	Од.	%		
Курси підвищення кваліфікації	24	17,3	19	13,1	31	21,1	7	1,3
Стажування	11	7,9	9	6,2	16	10,9	5	1,5
Всього:	35	100	28	100	47	100	12	1,1

Джерело: створено автором.

Тим не менш, крім підвищення кваліфікації керівників, також здійснюються курси підвищення кваліфікації виробничого та обслуговуючого персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» та працівників мережі готелів «Optima Hotels & Resorts», які також здійснюються в очній формі, та за якими щорічно складається план.

На рисунку 2.8. демонструється тенденція по зниженню проходження кваліфікації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Крім скорочення їх загальної кількісної чисельності порівняно з 2022 роком, кількість тих, хто пройшов підвищення кваліфікації, також скоротилася.

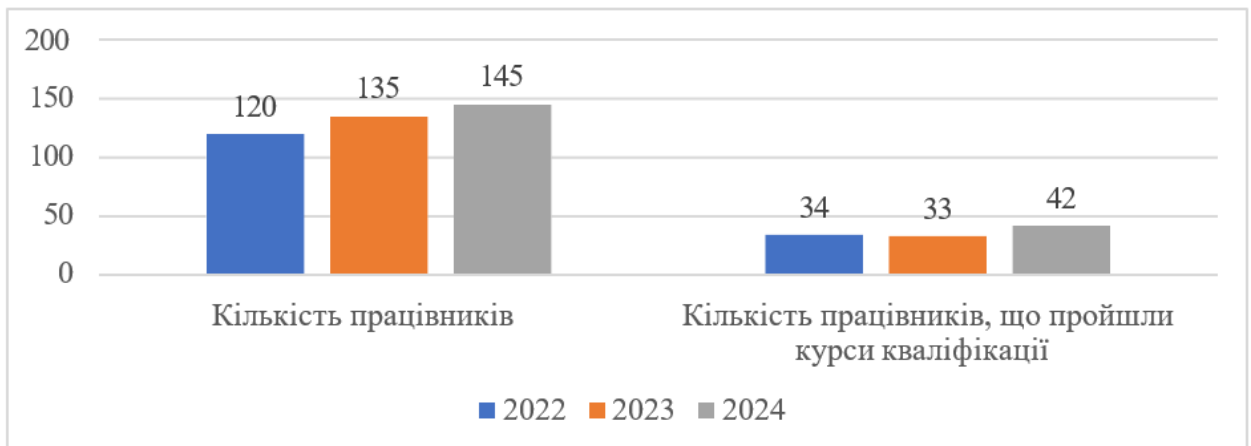


Рис. 2.8. Співвідношення загальної кількості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» та кількості працівників, які підвищили кваліфікацію
Джерело: [53].

Курси підвищення кваліфікації проводяться як у очній формі як лекційних занять, круглих столів, конференцій, і у вигляді дистанційних курсів для персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Правильно навчений персонал може якісно надавати необхідні послуги клієнтам, що допомагає створити позитивний імідж як для готелів «Optima Hotels & Resorts» та стати конкурентоспроможним ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» на ринку.

4. Нормування праці. Нормування праці встановлює обґрунтовані співвідношення між мірою праці та мірою витрат за неї. Сутність нормування праці полягає у процесі встановлення міри праці, тобто обґрунтованих норм витрат робочого дня до виконання різних робіт працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Основним об'єктом нормування є робочий час – тривалість робочої зміни, що має досить складну структуру. Нерегламентовані перерви ніколи не включаються в склад норм, при цьому їх мінімізація - одна з основних завдань управління та організації ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Один із перспективних напрямів скорочення нерегламентованих перерв - вдосконалення управління трудовою дисципліною для виключення її

порушення і виключення міжособистісних конфліктів. Даним питанням не приділяється значної уваги ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», про це свідчить відсутність повноцінної інформаційної бази та обраних методик роботи з колективом з цих питань.

5. Забезпечення безпеки життєдіяльності (охорона праці), умов праці. Охорона праці – це система збереження життя та здоров'я працівників в процесі трудовий діяльності, що включає в себе правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Кількість проведених інструктажів із техніки безпеки на ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» відображено на рисунку 2.9..

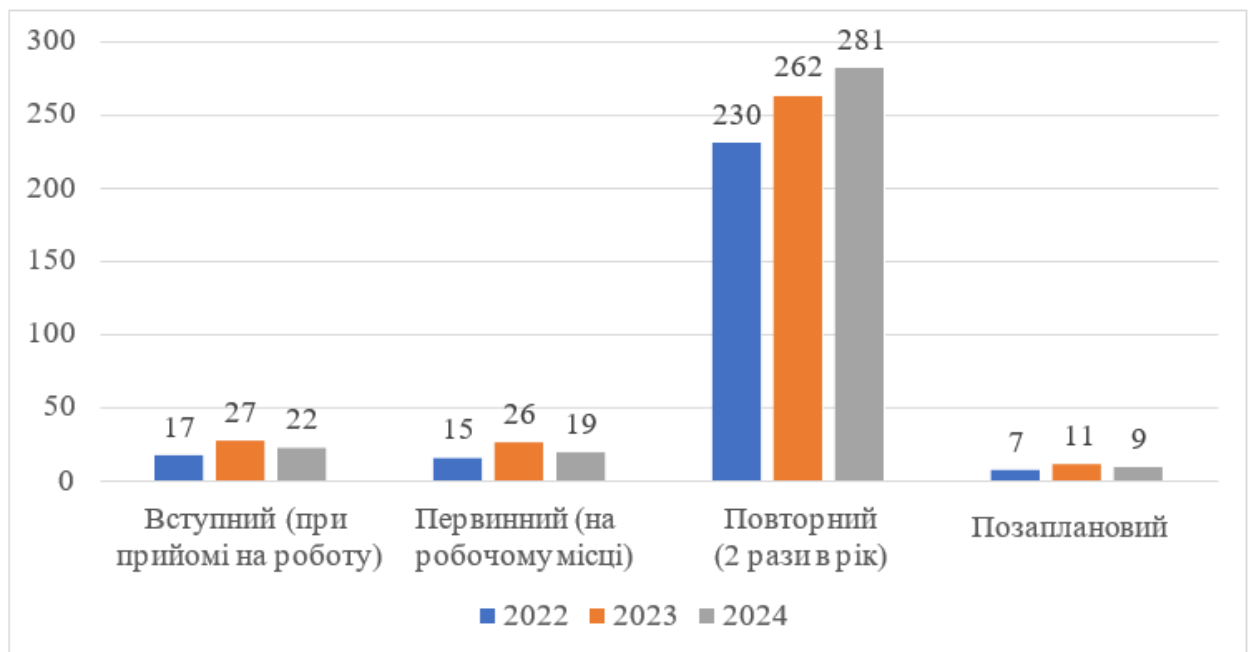


Рис. 2.9. Кількість проведених інструктажів із техніки безпеки та охорони праці на ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: [53].

Пріоритет надається виховній роботі зі співробітниками ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», а не покаранню у зв'язку з невиконанням вимог безпеки. Керівники, працівники повинні дотримуватися безпечної поведінки як на виробництві, так і поза трудовою діяльністю. Застосування пов'язаних

із вихованням працівників методів орієнтоване те що, щоб забезпечити можливість обговорення наявних професійних ризиків без загрози покарання.

Отже, на рисунку 2.10. показано основні блоки залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності.



Рис. 2.10. Основні блоки залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності

Джерело: створено автором.

Аналіз регламентуючих документів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» у питаннях мотивації персоналу («положення про оплату праці та нарахування премій» і «становище про додатковою мотивації співробітників підприємства») дозволив виявити такі додаткові мотиваційні напрями, у політиці підприємства:

1. Висунення безпосереднім керівником на звання кращого та почесного співробітника ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» із внесенням запису до трудової книжки і розміщення на спеціальною дошці пошани на прохідних постах підприємства.

2. Щорічне вручення пам'ятних знаків за стаж роботи:
 - срібний значок з символікою підприємства за 15 років роботи;
 - золотий значок з символікою підприємства за 20 років роботи;
 - поліс додаткового медичного страхування за 25 років та більше роботи на підприємстві.
3. Проведення заходів, присвячених до:
 - святкуванню нового року. На цих заходах проводиться вручення пам'ятних знаків за стаж роботи на підприємстві.
 - 01 жовтня (День захисників та захисниць в Україні) та 8 березня (Міжнародний жіночий день). Вручаються подарунки працівникам підприємства від адміністрації. Розміщуються тематичні привітання на спеціальних стендах прохідних контрольно-пропускних пунктів підприємства. Розміщується вітання на внутрішньому мережевому ресурсі підприємства.

Хочеться відзначити той факт, що висування співробітників на звання кращого і почесного працівника регламентовано, але практично не реалізується у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Керівники не висувають своїх підлеглих. Іноді за завданням топ-менеджменту ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» проводяться додаткові локальні мотиваційні заходи. ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» передає відповідні вказівки керівнику відділу по роботі з персоналом, або керівник відділу по роботі з персоналом, погоджує свої пропозиції безпосередньо з генеральним директором.

В сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективна система підбору працівників є важливим фактором успіху, а залученість персоналу до трудової діяльності відіграє колосально-важливо роль розвитку підприємства.

Розглянемо методи залучення персоналу до роботи, які застосовує ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» та його конкуренти в готельному бізнесі (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Методи залучення персоналу до роботи, які застосовує ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» та його конкуренти в готельному бізнесі

Методи залучення персоналу	ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»	ТОВ «Саламандра»	ПП «Компанія «Мольфар»	Radisson Blu Hotel
Додаткова знижка на послуги готелю	+	-	+	+
Делегування повноважень	-	+	-	-
Висунення на звання кращого та почесного співробітника компанії із внесенням записи в трудову книжку	+	-	+	+
Організація безкоштовного харчування	-	+	+	-
Участь в регіональних конкурсах майстерності	+	+	+	+
Вручення пам'ятних знаків за стаж роботи	+	-	+	+
Неформальні зустрічі з керівниками	+	+	+	-
Проведення заходів, присвячених державним свят	+	+	+	+
Програма кар'єрного зростання	-	+	-	+

Джерело: створено автором.

Як випливає з таблиці 2.8. основними недоліками системи залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» можна відзначити відсутність таких методів: делегування повноважень, організація безплатного харчування, програма кар'єрного зростання.

2.3. Оцінка ефективності використання методів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

З метою виявлення проблем існуючої системи мотивації персоналу нами було проведено опитування. В опитуванні приймали участь 48 співробітників різних відділів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», включаючи керівників та виконавців які безпосередньо працюють з клієнтами. Опитування було структуроване і включало в себе питання, спрямовані на виявлення того, які фактори мотивації є найбільш значущими для персоналу, і навіть те, які перешкоди можуть бути на шляху успішної мотивації співробітників. На рисунку 2.11. показані інструменти нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», тобто ті які притаманні серед працівників і які їм доводилося.

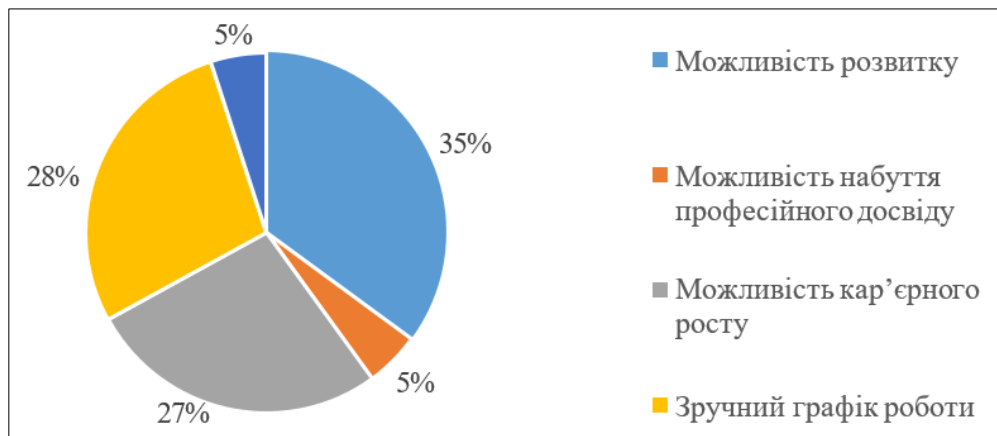


Рис. 2.11. Інструменти нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: створено автором.

Як бачимо з рисунку 2.11 35% працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» зазначають, що найбільш значущими факторами в роботі для них є можливість подальшого розвитку, 27% - можливість кар'єрного зростання; 28% відзначили зручний графік роботи.

На рисунку 2.12. показано задоволеність персоналом ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» умовами праці.

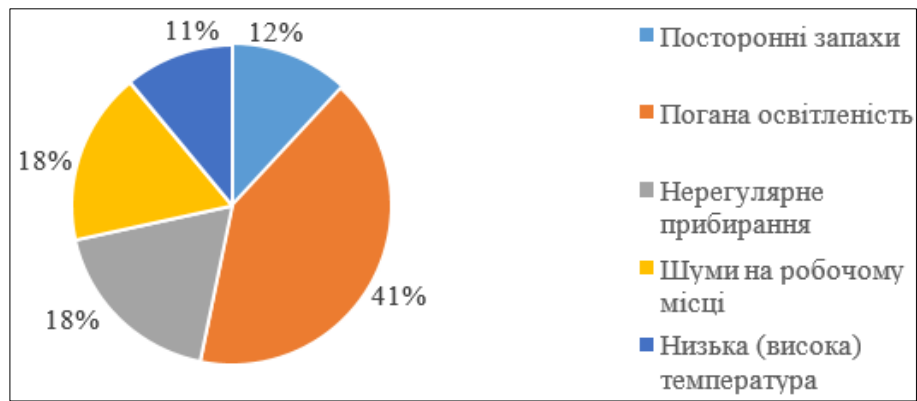


Рис. 2.12. Задоволеність персоналом ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» умовами праці

Джерело: створено автором.

Як бачимо з рисунку 2.12 41% працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» відзначили, що основним негативним фактором є недостатня освітленість, 13% – сторонні запахи; 12% - відзначили температуру.

Далі розглянемо стимулювання персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» працювати більш результативно на робочому місці (рисунок 2.13).

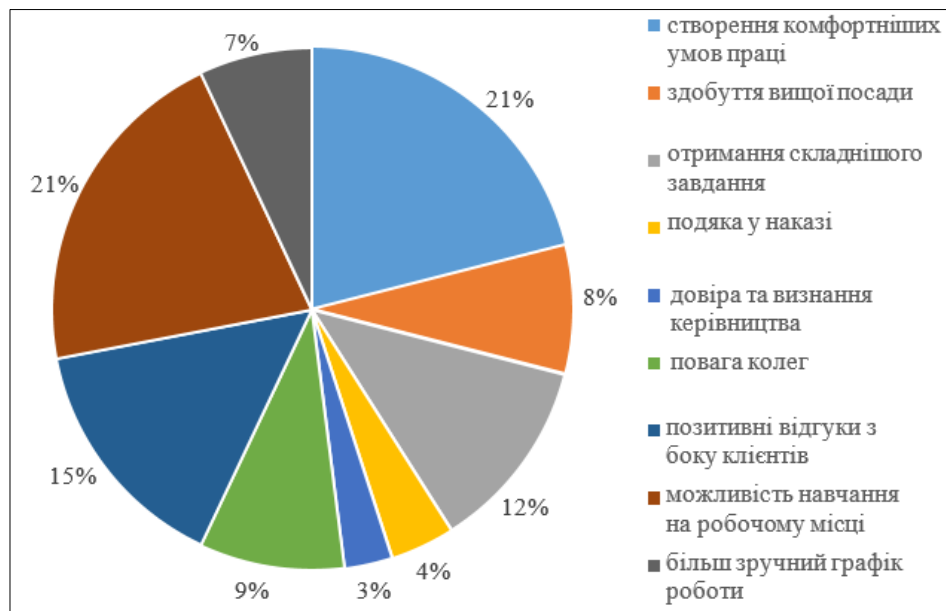


Рис. 2.13. Стимулювання персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» працювати більш результативно на робочому місці

Джерело: створено автором.

З рисунку 2.13 випливає, що 21% працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» серед методів стимулювання відзначили створення більше комфортних умов праці та можливість навчання на робочому місці; позитивні відгуки з боку клієнтів - 15%; отримання більш складного завдання - 12%; повага колег - 9%; здобуття вищої посади - 8%; зручний графік роботи – 7%; подяка у наказі – 4% та довіра та визнання керівництва – 3%.

На рисунку 2.14 показані найбільш важливі заходи при організації діяльності співробітників працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

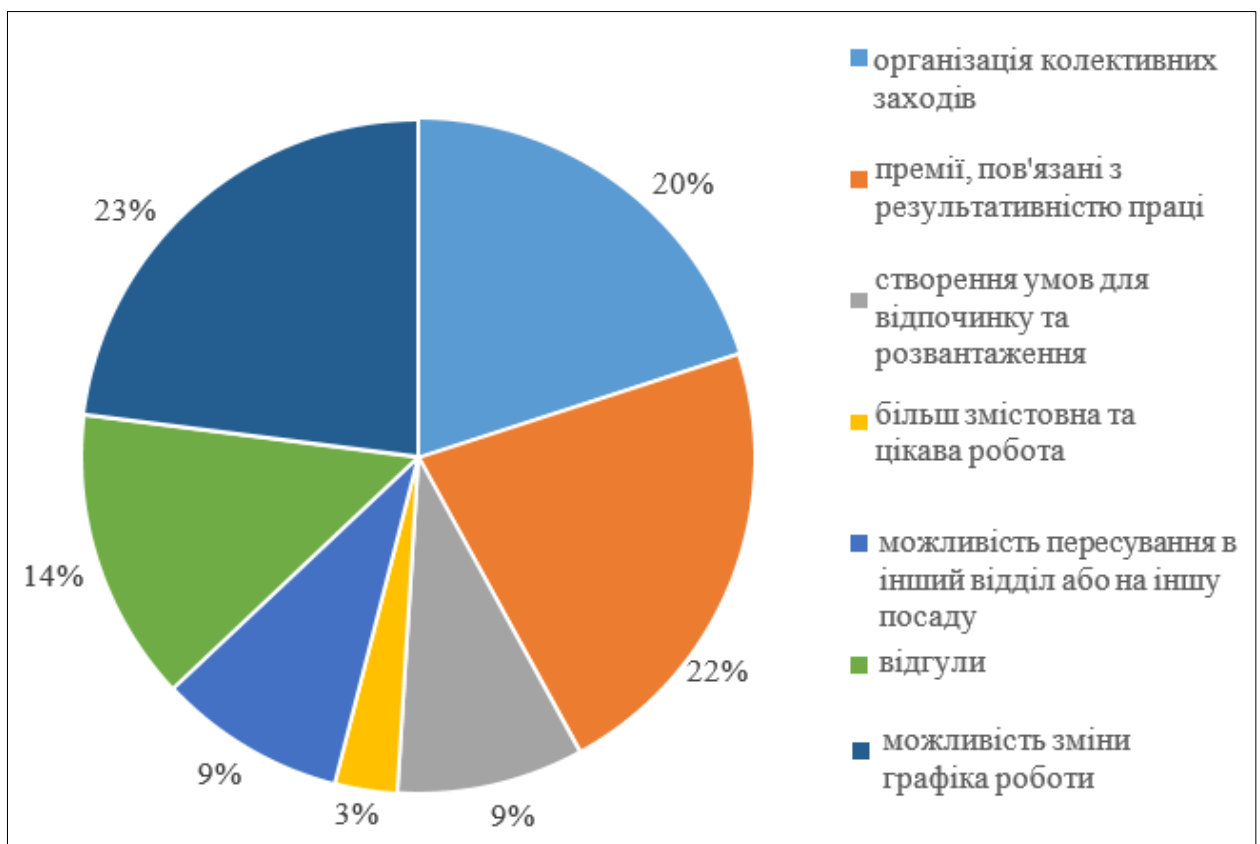


Рис. 2.14. Найбільш важливі заходи при організації діяльності співробітників працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: створено автором.

З рисунку 2.14 випливає, що 21% працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» серед важливих заходів при організації діяльності вбачає в можливості зміни графіку роботи – 23%; премії, пов'язані з результативністю

праці – 22%; можливість навчання робочому місці – 21%; організацію колективних заходів - 20%; відгули - 14%; створення умов для відпочинку та розвантаження та можливість пересування в інший відділ або на іншу посада - 9%; більше змістовна і цікава робота - 3%.

Далі проаналізуємо систему взаємин в колективі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», яка показана на рисунку 2.15.

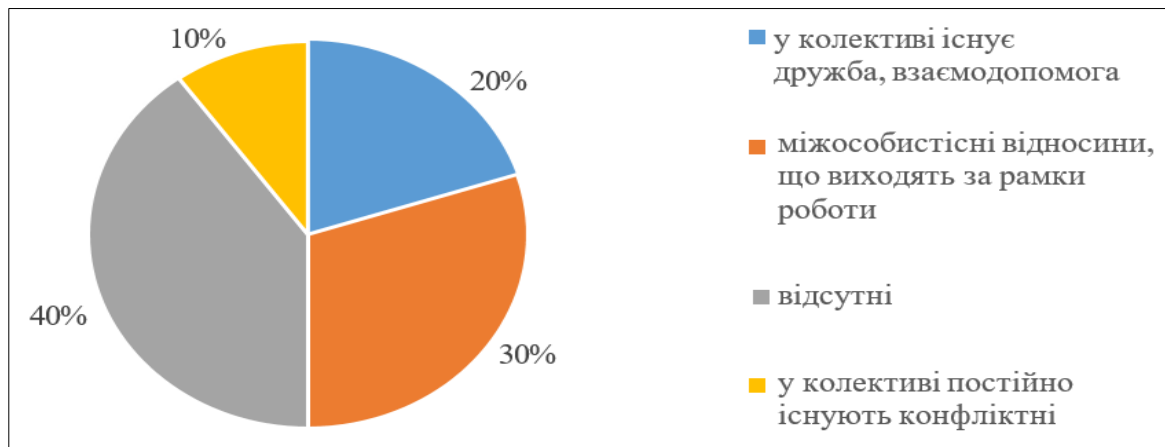


Рис. 2.15. Система взаємин в колективі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: створено автором.

З рисунку 2.15 можна сказати у тому, що 20% працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» припускають, що в колективі має місце дружба і взаєморозуміння, 40% працівників припускають, що в колективі існує конфліктна ситуація, при цьому 30% працівників згодні з тим, що міжособистісні стосунки відсутні.

Для більш детальних результатів ефективності використання методів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» був застосований метод психологічних тестів. Вивчаючи доступні тести оцінки мотиваційного стану персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», ми зупинилися на методиці Шейли Річчі (Sheila Ritchie) та Пітера Мартіна (Peter Martin). Було створено форму на Google Disk та роздруковано тести для очного проведення опитувань. Форма на Google Disk була створена для

проходження опитування спеціалістами адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Для найбільш оперативного підрахунку результатів опитувань було створено форму у форматі таблиці Excel. На рисунках 2.16 показано мотиваційний профіль співробітників адміністративно-управлінського персоналу, а на 2.17 – мотиваційний профіль співробітників основного виробничого персоналу і допоміжних служб і обслуговуючого персоналу.

Дослідження показало для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» наступне:

– представники керівництва ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» в більшій ступені відчують потребу в факторах 2 (потреба в хороших умовах роботи та комфортної навколишньої обстановці), 6 (потреба в завоюванні визнання з боку колег, у тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи фахівців), 9 (потреба у різноманітності, змінах та стимуляції; прагнення уникати рутини (нудьги)).

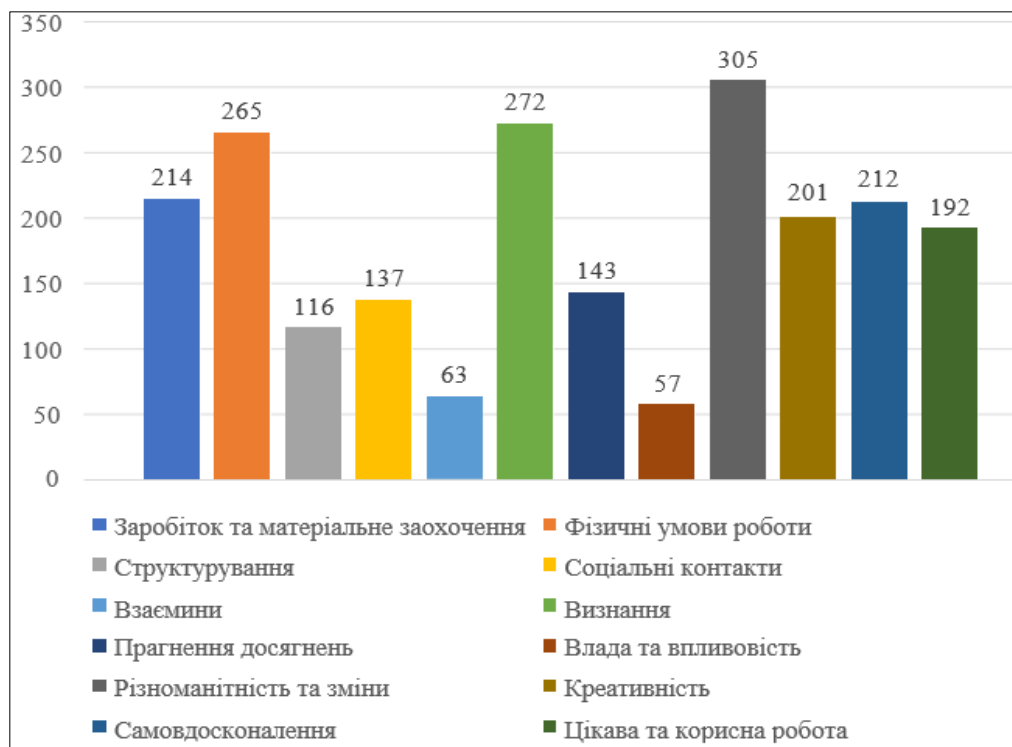


Рис. 2.16. Мотиваційний профіль співробітників адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: створено автором.

- співробітники служб розміщення та харчування більшою мірою відчують потребу в факторах 1 (потреба у високій заробітній платі), 2 (потреба у добрих умовах роботи та комфортної навколишньої обстановці), 3 (потреба в чіткій структурованій роботі, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потребу у зниженні невизначеності та встановлення правил та директив виконання роботи).

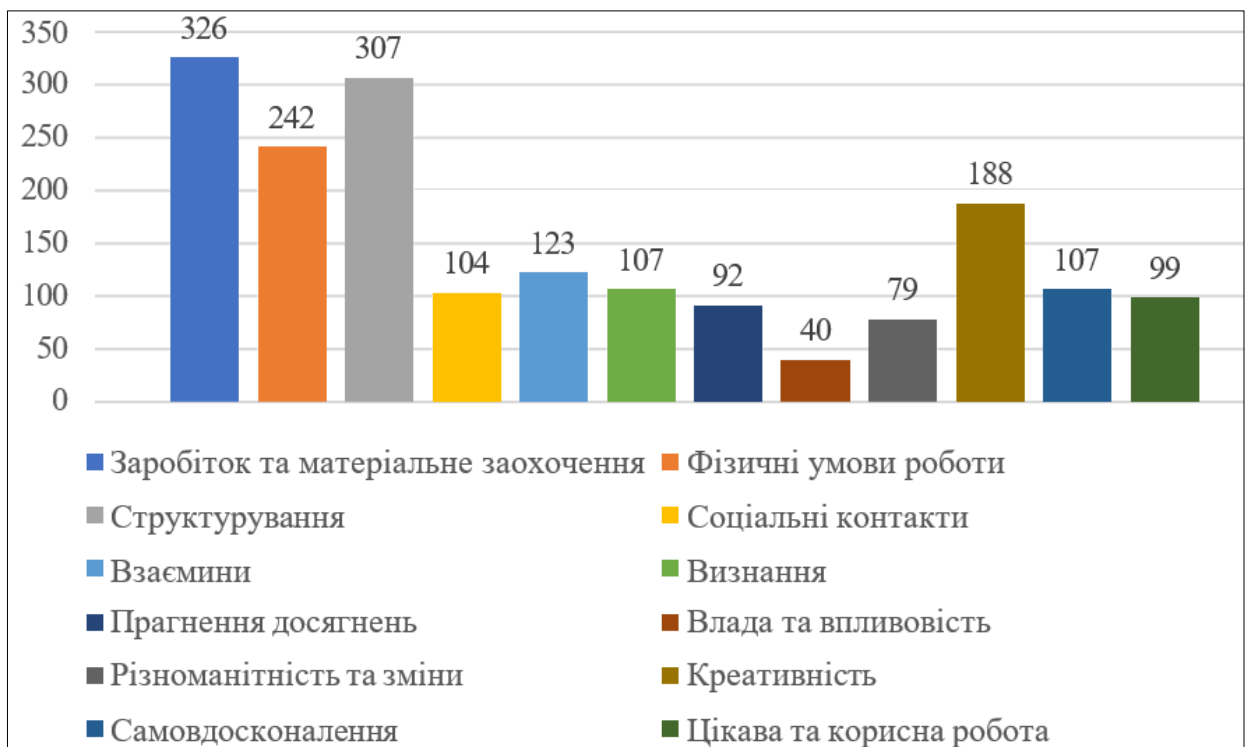


Рис. 2.16. Мотиваційний профіль співробітників основного виробничого персоналу і допоміжних служб і обслуговуючого персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: створено автором.

Таким чином, мотиваційні впливи на представників різних структур персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» повинні бути різними. Найбільш ефективними є адресні мотиваційні впливи всередині кожного з колективів. Чинник потреби у високій заробітній платі розглядатися у межах цієї роботи не буде, адже є елементом матеріальної мотивації співробітника.

Аналізуючи результати, можна зробити такі висновки. 35% працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» ухвалювали рішення про працевлаштування на підприємстві через необхідності розвитку, а 27% працівників – можливість подальшого розвитку кар'єрного зростання.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що на ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» мають місце конфліктні ситуації (так вважає 40% працівників). Для необхідного попередження спірних питань ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» має місце створення моделі управління, основною цільовою установкою якої стане використання новітніх технологій профілактики конфліктів та спірних питань.

В результаті дослідження зроблені такі висновки:

- аналіз показників руху персоналу показав, що незважаючи на те, що показник плинності не перевищує норми (у сфері готельного сектора як нормальний рівень розглядається плинність на рівні 15-20%), кількість працівників що звільнилися, залишилася в минулому, що, можливо, було досягнуто прийомом нових працівників. Керівництву ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» необхідно звернути увагу на високу плинність кадрів та виявити причини, що сприяють такому значенню;

- працівники різних структур потребують різних мотиваційних впливів. Співробітники допоміжних служб відчують потребу у підвищенні оплати праці, комфортних умовах праці, у чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє судити про результатах своєю роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил та директив виконання роботи. Керівні співробітники ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» більшою мірою відчують потребу в хороших умовах праці та комфортній обстановці, у завоюванні визнання з боку колег, у тому, щоб оточуючі цінували їх заслуги, досягнення та успіхи фахівців, у різноманітності, змінах та стимуляції; прагнення уникати рутини (нудьги).

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

3.1. Рекомендації по підвищенню залученості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації

Перша проблема, з якою зіткнулися внаслідок вивчення проблеми нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» це відсутність позиції підприємства з нематеріальної мотивації. На підприємстві кілька разів формулювалися положення щодо внутрішнього клієнта – співробітника, який бере участь у наданні послуг, які дозволяють підприємству виконувати свою місію. Але ці положення не були офіційно закріплені. Таким чином, немає чіткого розуміння, що конкретно вкладає ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» в поняття «місія підприємства по відношенню до своїх працівників». І, як наслідок, немає розуміння спрямованості політики нематеріальної мотивації персоналу.

Залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності - це ключовий фактор успіху сучасної мережі готелів по всій Україні. Завдяки такій процедурі, а саме з високим рівнем залучення співробітників підприємство може показати зростання прибутку до 21% та збільшення продуктивності праці на 17%. Працівники ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» досягають максимальної продуктивності, коли вони емоційно пов'язані зі своєю роботою.

Залучені працівники ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності можуть пропонувати ідеї щодо поліпшення робочих процесів, брати на себе додаткову відповідальність, прагнути виконувати високі

результати, позитивно відгукуватись про підприємство та бути зацікавлені в довгостроковій співпраці.

Пропонуються такі рекомендації по підвищенню залученості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації, які показані на рисунку 3.1.

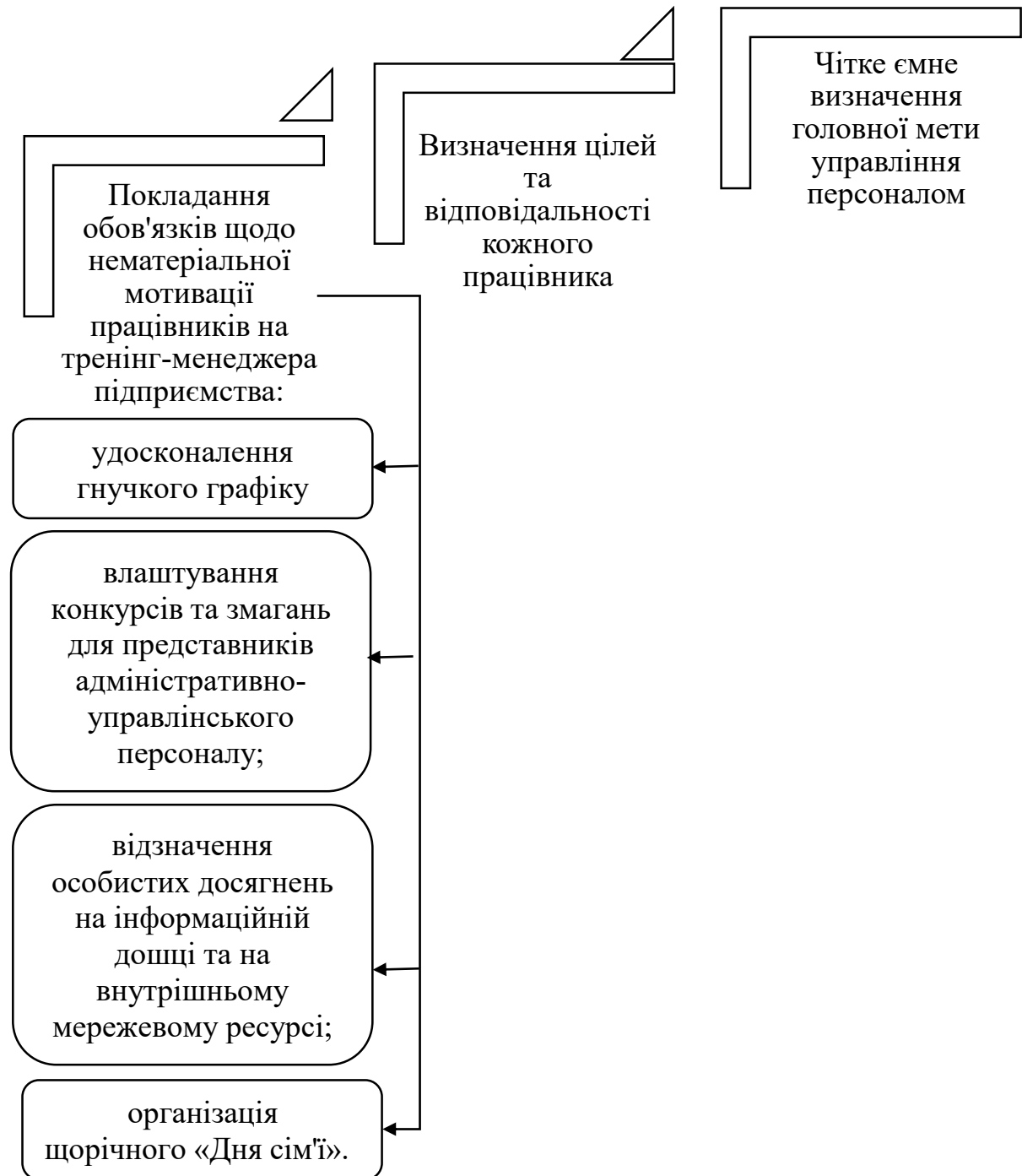


Рис. 3.1. Рекомендації по підвищенню залученості персоналу ТОВ

«Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації

Джерело: створено автором.

У зв'язку з проблемою на ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» буде сформована перша рекомендація.

1. Чітке ємне визначення головної мети управління персоналом. Відповідно до якої буде сформовано основні тези політики нематеріальної мотивації. Це визначення має відображати розуміння важливості кожного працівника у справах ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Для даної рекомендації пропонується:

Далі слід сформулювати і зафіксувати, тези політики нематеріальної мотивації. Для цього, спираючись на соціальні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», організаційні фактори, і зокрема фактори професійної діяльності, групові, управлінські та особистісні фактори, що впливають на трудову мотивацію працівників, описані вище, можна сформулювати тези політики нематеріальної мотивації:

1. З точки зору соціальних факторів внутрішньої середовища:
 - імідж підприємства залежить від ставлення керівництва до своїх працівників;
 - стан соціальної інфраструктури підприємства впливає на нематеріальну мотивацію співробітників;
 - задоволеність працівника власним статусом залежить від ставлення підприємства до своїх працівників;
 - розуміння значимості і наявності користі від виконання власної роботи залежить від ставлення підприємства до своїх співробітників;
 - можливості розвитку та вдосконалення особистості є невід'ємною частиною нематеріальної мотивації працівників;
 - внутрішньо-організаційна соціальна рівність є невід'ємною частиною нематеріальної мотивації працівників;
 - доступність системи підвищення кваліфікації та професійної освіти всередині підприємства для всіх професій та рівнів персоналу є

невід'ємною частиною нематеріальною мотивації працівників.

2. З точки зору соціальних факторів зовнішньої середовища:

- при формуванні політики нематеріальної мотивації працівників слід враховувати стан соціальної інфраструктури місця проживання персоналу підприємства;

- при формуванні політики нематеріальної мотивації працівників підприємством слідуються враховувати доступність власних коштів, що забезпечують повноцінне використання вільного часу (місця дозвілля, відпочинку, культурні заклади тощо);

- при формуванні політики нематеріальної мотивації співробітників підприємства слід враховувати задоволення потреб у соціальній захищеності.

3. З точки зору факторів професійної діяльності:

- підприємство прагне ефективно підвищувати ергономіку - умови праці, що забезпечують досягнення максимальної ефективності у роботі;

- підприємство вітає ініціативу та підтримує творчу складову трудової діяльності своїх співробітників;

- підприємства надає працівникові можливості для прояву та демонстрації виняткових даних;

- підприємство підтримує та вітає здоровий змагальний компонент праці;

- підприємство підтримує та вітає дослідницький, пізнавальний компонент праці.

4. З точки зору групових факторів:

- підприємство розуміє та приймає наявність локальних груп і колективів, і високий рівень значущості нематеріальної мотивації на результат роботи груп;

- підприємство усвідомлює факт того, що на мотивацію може

впливати соціальна, вікова, гендерна, психологічна сумісність членів колективу, схожість у темпі виконання роботи, в інтересах та цінностях, справедливий поділ загальних функцій та враховує цей факт.

5. З точки зору управлінських факторів:

- усвідомлення впливу рівня формалізації організаційної структури, її мобільності, дублювання організаційних структур на мотиваційну поведінку працівників;
- прагнення вдосконалюватись у демократичному стилі управління;
- визнати необхідність переважання гуманістичних тенденцій в управлінні персоналом;
- усвідомлювати необхідність заохочення ініціативи і творчості;
- прагнення використовувати в управлінні підприємства технології, орієнтованих на навчання та розвиток персоналу;
- розробляти та постійно актуалізувати прозору систему оцінки, підбору, покарання, заохочення персоналу.

6. З точки зору особистісних факторів:

- враховує ціннісні та цільові орієнтації особи кожного співробітника;
- бере до уваги фізичні можливості особистості до праці;
- високо цінує працьовитість особи;
- високо цінує індивідуальні властивості, що впливають на трудову поведінку особистості (порядність, принциповість, відповідальність, акуратність та ін.);
- прагне до досягнення та покращення комфортних та естетичних умов праці, робочого місця (освітленість, кольорова гамма приміщення тощо).

За результатами формування основних тез підприємства щодо нематеріальної мотивації, вони мають бути зафіксованими в документі,

який має називатися «Політика нематеріальної мотивації співробітників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»». Цей документ повинен перебувати в загальному доступі. Таким чином, все має бути зроблено так, щоб за бажання самоперевірки, будь-який керівник зміг звірити свої внутрішні установки для роботи з персоналом з еталонними тезами політики нематеріальної мотивації.

2. Друга рекомендація - визначення цілей та відповідальності кожного працівника. У кожного працівника є цілі та зона відповідальності. Коли фахівець не до кінця розуміє, яку роль він відіграє на підприємстві, його залученість знижується. Це не завжди пов'язано з поганим менеджментом (хоча часто саме так і є). Іноді певними проблемами нехтують у повсякденному робочому процесі, і доводиться виправляти наслідки помилки замість того, щоб усунути першопричину.

Коли ви починається новий проект або делегуєте завдання співробітнику, дуже важливо обговорити найменші деталі. Потрібно витратити час, щоб відповісти на всі запитання працівників - це позбавить керівника від багатьох неприємностей у майбутньому.

ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» визнає, що кожен співробітник, за допомогою своєї діяльності приносить додаткову вартість кінцевого продукту підприємства і робить місію більш здійсненою. Мета ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» – зробити роботу своїх працівників максимально комфортною. Таким чином буде зіставлений той факт, що підприємство розуміє важливість кожного співробітника і те, що «зайві» співробітники в не працюють.

3. Третьою рекомендацією стане покладання обов'язків щодо нематеріальної мотивації працівників на тренінг-менеджера підприємства. Для вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» виділено конкретні проблеми цього процесу та визначено дії тренінг-менеджера щодо їх вирішення (таблиця 3.1).

На залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової

діяльності впливають гідна оплата праці, комфортні умови роботи, поважне ставлення колег та керівництва. Для того щоб оцінити ступінь залучення співробітників на ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» застосовуються різноманітні методики та інструменти, включаючи дослідження та бесіди. Постійний моніторинг залучення дає можливість швидко виявити слабкі місця та усунути їх.

Таблиця 3.1.

Проблеми та напрямки вдосконалення нематеріальної мотивації
персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Проблема	Рішення
Відсутність традицій	Організація щорічного «Дня відкритих дверей»
	Організація щорічного «Дня сім'ї»
Відсутність звичаїв	«Історичні» обряди – урочистості, пов'язані з ювілейними датами, іншими епохальними подіями у діяльності організації
	Обряди єднання - щорічні прийоми з участю вищих керівників, спільні обіди (раз на місяць)
	«Іміджеві» обряди - урочисті заходи із залученням преси, електронних ЗМІ
Недолік конкурсів професійного майстерності	Організація конкурсів професійного майстерності серед працівників, встановлення особливого ритуалу заохочення найкращих
Нестача спільних корпоративних заходів для згуртування співробітників	Проведення змагання по спортивного орієнтування на місцевості

Джерело: створено автором.

Розглянемо запропоновані напрями підвищення залученості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації:

1) Проблему відсутності традицій для працівників пропонується вирішити за рахунок впровадження двох щорічних заходів:

1. Організація щорічного «Дня відкритих дверей», в якому співробітники всім охочим відвідувачам зможуть детальніше розповісти про свою роботу.

2. Організація щорічного «Дня сім'ї», коли діти працівників приходять на екскурсію на підприємство чи до мережі готелів, для них проводиться святковий захід: конкурси сімейної тематики, наприклад, конкурс дитячого малюнка, виробів.

2) Проблему відсутності звичаїв пропонується вирішити за рахунок впровадження наступних заходів:

1. «Історичні» обряди – урочистості, пов'язані з ювілейними датами, іншими епохальними подіями у діяльності підприємства.

2. Обряди єднання – щорічні прийоми за участю вищих керівників, спільні обіди (раз на місяць).

3. «Іміджеві» обряди - урочисті заходи з залученням преси, електронних засобів масової інформації.

3) Проблему нестачі конкурсів професійної майстерності працівників можна подолати організацією конкурсів професійної майстерності серед працівників, встановленням особливого ритуалу заохочення найкращих за фахом для подальшого створення кадрового резерву з переможців або виділення перспективних співробітників. Головне тут – система громадського заохочення. При цьому доцільним є віднесення переможців до категорії ключових співробітників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

4) Налагодити контакт між працівниками допомагає спільний відпочинок. Це підвищує ефективність діяльності кожного співробітника і підприємства в цілому, тому що зміна обстановки розряджає будь-які ускладнення, що виникли в колективі, допомагає побачити один одного в іншому світлі та в інших умовах; нестандартні ситуації допомагають поглянути на працівників зовсім інакше; невимушена ситуація розкриває несподіваний потенціал кожного співробітника. Працівники знайомляться ближче, відкривають спільні інтереси, дізнаються про нове одне про одного.

Тренінг-менеджеру ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» необхідно провести роботу з безпосередніми керівниками і навчити їх правильно та своєчасно надавати зворотний зв'язок. Рекомендації можуть бути такими:

1. На початку робочого дня/зміни керівник повинен проводити п'ятихвилинні збори для того, щоб «зарядити» персонал на виконання поставлених перед ним завдань. Для зняття невизначеності під час проведення зборів керівник повинен чітко сформулювати:

- чого саме він очікує від своїх підлеглих за наслідками діяльності за день/зміну;
- до кого слід звертатися, якщо виникають питання на кожному конкретному місці (якщо адресат не сам керівник);
- у яких випадках слід звертатися безпосередньо до керівника, наприклад, у випадках ігнорування звернень суміжними фахівцями тощо.

2. При виконанні позачергових завдань за заявкою керівника йому рекомендується завжди самотійно дякувати тим, хто виконав завдання.

3. Наприкінці дня/зміни, керівник повинен збирати персонал і на загальних зборах дякувати співробітникам, які відзначилися за день/зміну. В кінці зборів слід сказати: «Дякую» всім співробітникам за проведenu роботу.

4. Якщо мають місце порушення, не виконання планів, перевищення частки бракованих виробів під час обробки тощо, розмова з тими, хто провинився повинен відбуватися очно, без залучення всіх учасників виробничого процесу. Правильно проведена розмова з тими, хто провиниться, може мати більший мотиваційний ефект, ніж подяка колективу за виконану роботу.

Для ефективної роботи потрібно побудувати мотиваційну дію таким чином, щоб різноманітність призводила до додаткового командування на ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Для такої роботи можна влаштовувати змагання між відділами. Для підтримки особистого ефекту змагання можна влаштовувати локальні конкурси за наступними номінаціями:

- «Найточніший». Оцінюється час прибуття на роботу та виходу з роботи.
- «Найбільш розумний». Оцінюється кількість пройдених тренінгів у період.
- «Новатор». Оголошується конкурс ідей. Нагороджуються ті, чії пропозиції були втілені в життя.
- «Найбільш універсальний». Нагороджуються ті, хто освоїв максимум суміжних ділянок роботи.
- «Найпрацездатніший». Відсутність або мінімум перепусток по робочих листах.

У зв'язку з тим, що і співробітники ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» потребують хороших умов роботи та комфортної навколишньої обстановки рекомендується організувати конкурс «Порядок на робочому місці».

Крім наведених вище рекомендацій по організації конкурсів та змагань для представників адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», доцільно проводити конкурси/змагання для представників основного виробничого персоналу в готелях «Optima Hotels & Resorts». Критеріями для оцінки результатів можуть бути:

- концепція готелю;
- комфорт і затишок - що змінити?;
- підвищення іміджу;
- підвищення виробітку.

Доцільність таких конкурсів полягає в тому, що ефект таких заходів можна буде підрахувати за допомогою інструментів арифметики.

Для найкращого ефекту від мотиваційних впливів необхідно було б оцінити їх доцільність. Відповідно до цього принципу, кожен номінований співробітник отримує призовий бал / зірку / плюстик і т.д., які накопичуються у співробітника, і які він зможе обміняти на подарунки, що цікавлять. Зазвичай в цей список входять походи на культурні заходи (кіно, театр,

екскурсії, відвідування престижних виставок), спільний відпочинок для колективів (кафе, боулінг тощо), придбання спеціальної техніки (термокрушка і т.д.), персональні заходи (політ в аеротрубі) тощо.

Сукупність запланованих заходів щодо підвищення залученості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації, запропонованих у цій роботі, вплине на соціально-психологічний клімат персоналу, сприятиме розвитку системи стимулювання, персонал буде мотивований до подальшого співробітництва та кар'єрного зростання. Завдяки даним заходам плинність кадрів скоротиться і персонал із задоволенням працюватиме у дружньому, злагодженому колективі. Крім цього, буде вирішено такі завдання:

- психологічний клімат на підприємстві буде оздоровлюватись;
- посилення взаємовиручки, поваги у відносинах між співробітниками;
- сформовані традиції, організоване дозвілля співробітників установи.

Усі вищевикладені рекомендації принесуть в діяльність ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» помітні зміни, що дозволить краще досягати поставлених цілей.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів по впровадженню нематеріальної мотивації для персоналу підприємства

Виходячи з розроблених компонентів зміни нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», оцінимо їх соціально-економічну ефективність.

Оцінку соціального ефекту запропонованих заходів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» зазначено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка соціального ефекту запропонованих заходів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Пропонований захід	Соціальна ефективність
1 Проведення щорічних «Дня відкритих дверей» і «Дня сім'ї»	Поліпшення відносини персоналу до підприємства.
	Підвищення продуктивності праці персоналу.
2. Проведення професійного конкурсу «Кращий працівник місяця»	Повага колег, підвищення творчого потенціалу персоналу.
	Залучення нових відвідувачів.
3. Проведення спортивних змагань	Поліпшення соціально-психологічного клімату персоналу, підвищення згуртованості, відкритості і колективізму, підвищення якості роботи персоналу.
4. Участь персоналу у виставках, ярмарках, конкурси	Створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей персоналу. Демонстрація досягнень.
	Пошук потенційних клієнтів і партнерів.
5. Використання «історичних» обрядів, обрядів єднання, «іміджевих» обрядів	Злагожденість персоналу.
	Підвищення відкритості і колективізму співробітників.
	Формування іміджу. Залучення нових відвідувачів.

Джерело: створено автором.

Запропоновані заходи щодо покращення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» орієнтовані і на підвищення економічної діяльності підприємства.

Необхідно запропонувати низку критеріїв визначення оцінки ефективності заходів, поданих у роботі. Пропоновані в роботі заходи пропонується вводити поетапно для того, щоб не нанести шкода фінансовій стабільності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Разом із запровадженням нових заходів нематеріальної мотивації персоналу необхідно відразу ж запропонувати критерії оцінки їхньої економічної ефективності.

Зразковий бюджет на реалізацію проведення заходів нематеріальної мотивації по залученню персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Зразковий бюджет на реалізацію проведення заходів нематеріальної мотивації по залученню персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Захід	Витрати, грн.
1 Проведення щорічних : «Дня відкритих дверей» «Дня сім'ї»	На 1 захід – 40000. На 2 заходи в рік - 80000
2. Проведення професійного конкурсу «Кращий працівник місяця».	Закупівля інформаційних матеріалів, листів для подяк, грамот - 20000.
3. Проведення спортивних заходів	1 захід на 20 чол. - 25000 2 заходи в рік - 50000
4. Участь персоналу в виставках, ярмарках	Закупівля інформаційних матеріалів, листів для подяк, грамот - 20000.
5. Впровадження «історичних» обрядів, обрядів єднання, «іміджевих» обрядів	1 захід «Щорічний бал Optima Hotels & Resorts» 150000.
Разом	320 000

Джерело: створено автором.

Фінансування даних заходів передбачається здійснювати за рахунок коштів із чистого прибутку ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» наприкінці року. Необхідно сформувати спеціальний фонд на реалізацію перерахованих вище заходів, величина якого може змінюватися залежно від фінансового стану ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Для оцінки ефективності від запропонованих заходів було проведено консультації з керівником ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», головним бухгалтером та керівником HR-служби. Виходячи з даних консультацій, було встановлено, що впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити прибуток ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» на 12-16%.

За основу візьмемо середню оцінку – виторг збільшиться на 14%. Економічний ефект впроваджуваних основних заходів по вдосконаленню управління персоналом розрахуємо по формулі 3.1.

$$E = Пп - З, \quad (3.1)$$

де E - економічний ефект, грн.;

Пп - прибуток в запланованому періоді, грн.;

З - витрати на реалізацію заходів.

$$2860589 \text{ тис. грн} \times 14\% = 400\,482,46 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо величину економічного ефекту:

$$E = 400\,482,46 - 320\,000 = 81\,370 \text{ грн.}$$

Величина економічного ефекту від заходів щодо вдосконалення нематеріальної мотивації по залученню персоналу в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» складає 80482,46 грн.

Таким чином, запропоновані заходи по впровадженню нематеріальної мотивації для залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності мають не лише соціальний ефект у вигляді підвищення його залученості, а й певний економічний ефект для самого підприємства.

В рамках дослідження було виявлено проблеми, пов'язані з нематеріальною мотивацією персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Для їх вирішення запропоновано наступні заходи: проведення щорічних заходів – «Дня відкритих дверей» та «Дня сім'ї», професійного конкурсу «Найкращий працівник місяця», спортивних змагань і участі в виставках, ярмарках, преміях і конкурсах, а також використання різних обрядів, таких як «історичні» і «іміджеві».

Реалізація цих заходів по впровадженню нематеріальної мотивації для залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності передбачає досягнення кількох цілей. По-перше, економічний ефект, який може скласти до 80 482,46 грн. Крім того, заходи, спрямовані на вдосконалення нематеріальної мотивації, дозволять підвищити задоволеність працею, знизити плинність кадрів, підвищити трудову дисципліну та скоротити кількість прогулів.

Отже, запропоновані заходи по впровадженню нематеріальної мотивації для залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності створять мотиваційний ефект для довгострокових трудових відносин, що в кінцевому результаті призведе до підвищення залучення персоналу до робочого процесу.

ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Аналіз нематеріальної мотивації у процесі залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві» можна зробити наступні висновки:

В роботі розглядається залученість персоналу до трудової діяльності на підприємстві, яка на пряму впливає на результативність, утримання талантів і розвиток бізнесу. Коли працівники дійсно залучені — вони працюють з ентузіазмом, проявляють ініціативу та залишаються на підприємстві надовго. Дані аспекти найбільш повно відображають необхідність діяльного ставлення співробітника до роботи, що характеризується активною трудовою діяльністю, конкретними пропозиціями та діями при вирішенні загально-корпоративних завдань та досягненні цілей підприємства, професійного розвитку, які створюють в колективі сприятливу робочу атмосферу.

Досліджено, що нематеріальна мотивація грає важливу роль в підвищенні рівня задоволеності та залученості працівників на підприємстві та сприяє поліпшенню якості обслуговування клієнтів. Згідно з даними, які надавали науковці та фахівці менеджменту протягом останнього десятиліття (видання про бізнес, стартапи, інновації і т.д.), інструменти мотивації зазвичай використовують у комплексі, а найбільш популярними є святкові корпоративні заходи, навчання, публічна похвала успішних співробітників.

Приведено методи оцінки ступеня залучення персоналу до трудової діяльності. Рекрутинг: традиційний метод пошуку кандидатів для масових вакансій, що включає роботу з великою кількістю претендентів. Скринінг: технологія оцінки кандидатів за формальними критеріями. Сорсінг: джерело пошуку спеціалістів за певним напрямом діяльності. Executive Search: спосіб пошуку майбутніх топменеджерів та співробітників з унікальними навичками, де крім професійних якостей також враховуються певні риси характеру. Headhunting: більш складний метод, який включає відбір і переманювання.

Здійснено характеристику ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Підприємство є одним з найбільших українських національних мереж готелів під назвою Optima Hotels & Resorts, які надають високоякісні послуги своїм клієнтам. На підставі представлених даних в роботі видно, що основну частину персоналу складають жінки, так у 2024 році на 10,0% більше жінок ніж чоловіків.

Наголошується, що діяльність, спрямована на підвищення кваліфікації персоналу, сприяє профрозвитку працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Курси підвищення кваліфікації, як і стажування, проводяться за рахунок коштів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Проаналізовано блоки залучення персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності. Завдяки описаним блокам надається глибоке розуміння та значні переваги, які дозволяють оптимізувати процес найму та покращити загальну ефективність ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Тут дуже важливі систематичність і контроль за впровадженням і підтримкою даних процесів

Досліджено інструменти нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», тобто ті які притаманні серед працівників і які їм доводиться. 35% працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» зазначають, що найбільш значущими факторами в роботі для них є можливість подальшого розвитку, 27% - можливість кар'єрного зростання; 28% відзначили зручний графік роботи.

Запропоновано рекомендації по підвищенню залученості персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за рахунок нематеріальної мотивації. Також пропонується, що залучені працівники ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» до трудової діяльності можуть пропонувати ідеї щодо поліпшення робочих процесів, брати на себе додаткову відповідальність, прагнути виконувати високі результати, позитивно відгукуватись про підприємство та бути зацікавлені в довгостроковій співпраці.

Оцінено соціальний ефект запропонованих заходів нематеріальної мотивації персоналу по залученості працівників ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Запропоновані заходи для персоналу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» орієнтовані і на підвищення економічної діяльності підприємства загалом, адже вони створюють мотиваційний ефект для довгострокових трудових відносин, що в кінцевому результаті призведе до підвищення залучення персоналу до робочого процесу.

Залученість персоналу - один із найважливіших чинників розвитку і результативності підприємства. При постійній, системній роботі щодо підвищення рівня залученості персоналу, щодо вдосконалення процесів, ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» буде процвітати незважаючи ні на тенденції ринку, ні на дії конкурентів, ні на дефіцит фінансових ресурсів.

Таким чином, поставлена у введенні мета роботи досягнута, а дослідницькі завдання виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383
2. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність; Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2019. 96 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак В. О. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Балабаш О.С., Лазебний В.О. Технологія управління розвитком людських ресурсів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 50. С. 25–32.
5. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. Т. 6, № 5. С. 64–69.
6. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. №. 4(1). С. 119-126.
7. Божок Е. О. Автоматизація управління персоналом підприємства : Сумський державний університет. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71792> (дата звернення: 26.03.2025).
8. Бойко М., Бовш Л., Охріменко А. Кризова стійкість туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. *Товари та ринки*. 2022. 2(42). 31-47.
9. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> (дата звернення: 05.04.2025).

10. Борисова Л. П., Коваль В. В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом. *Наука молода*. 2014. № 21. С. 13-18.
11. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. S. 52-71.
12. Бровкова О., Мельникова К., Ілінчук М. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 1. С. 16–28.
13. Винничук Р. О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 33. С. 83-88.
14. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 339-347.
15. Виноградський М. Д., Шканов О. М. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
16. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 7 (2). С. 149-153.
17. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2009. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_10 (дата звернення: 22.04.2025).
18. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. №1(19). С. 98-103.
19. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29-37.

20. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2 (3). С. 125–131.
21. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 37–42.
22. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 52–56.
23. Данюк, В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2008. №4. С. 32-36.
24. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
25. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України. Львів : РВВ НЛТУ України*. 2010. № 20 (14). С. 188-193.
26. Жосан Г.В.1, Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53), 2019. С.116-125.
27. Журавльов О., Каламан О. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УТРИМАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. (5), 27-31.
28. Загорельська Т.Ю. До проблеми формування системи управління 106 фінансовою безпекою на підприємстві. *Вісник ДНУ. Серія: Економіка і право*, Вип.2. 2013. С. 243-247.
29. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65-71.

30. Зось–Кіор М.В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. *Економічний форум*. 2020. Т. 1. №3. С. 143-148.
31. Іваницька С. Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_33 (дата звернення: 18.03.2025).
32. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.
33. Іляш О. І., Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575> (дата звернення: 18.04.2025).
34. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.
35. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
36. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 84-91.
37. Ковальчук В. Г., Лаврошина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3. С. 80–85. URL: <http://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/download/476/515/> (дата звернення: 12.03.2025).

38. Козак К. Б., Щиголь О. В. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 4. С. 52-55.
39. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
40. Копець Г. Р. Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 168–175
41. Кудінова М.М. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. Ефективна економіка. 2017. №4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5543> (дата звернення: 30.04.2025).
42. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць, *Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.
43. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38 (дата звернення: 30.04.2025).
44. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. 3 (76). С. 74-80.
45. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46 (дата звернення: 29.03.2025).
46. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топменеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2. С. 5-28.
47. Мазко Р.В. Нематеріальна мотивація як основа мотиваційного механізму управління на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2014. №1 (33). С. 231-236.

48. Макаренко С.О., Ліканова А.С., Плешівцева А.Г. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.

49. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико – методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

50. Моїсеєнко Т. Є., Парфенюк А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження системи мотивації. *Збірник наукових праць. Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики*. 2018. № 8. С. 84-91

51. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 368 с.

52. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1(34). С. 66-72.

53. Офіційний сайт ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». URL: <https://optimahotels.com.ua/>

54. Охріменко А.Г., Опанасюк Н.А., Кулик М.В. Організаційно-економічний механізм функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. *Бізнес-навігатор*. 2024. 3(76). 104–110.

55. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2013. № 33. С. 189-196.

56. Переверзева А. В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом. *Економічний вісник. Менеджмент*. 2013. №3. С. 154-157.

57. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.

58. Поліщук Д.І, Качмарик Я.Д., Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.8. С. 209-213.
59. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком*, 2014. № 9. С. 150-151.
60. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(2). С. 45–48.
61. Пушкар З. М., Буднік В. П. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С. 37-38.
62. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). 162-168.
63. Рядинська І. А., Гончаров Д. О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Економіка*. 2018. № 18. С. 83-92.
64. Самчук К. Облікове забезпечення мотивації працівників як метод підвищення ефективної діяльності підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 2(80). С. 31-40
65. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 51. С. 101-107.
66. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506- 510.
67. Сімченко Н. О. Мохонько Г. А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. С.45-51.
68. Скригун Н. П., Кочмарук М. В., Капінус Л. В. Сутність мотивації як важливого чинника впливу на поведінку споживача. *Збірник наукових праць НДЕІ*. 2013. № 4 (143). С. 230-233.

69. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : Серія : Економічні науки*. 2010. Т. 2, № 6. С. 178-181.

70. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. № 10. С. 323-333.

71. Терещенко Д.А., Сабадаш Д.О. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2015. № 3. С. 188–191.

72. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.

73. Ткаченко А.А., Подзігун Я.В., Кулик Ю.М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія економічні науки*. Вип. 57. 2020. С.45-53.

74. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

75. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С.112- 115.

76. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.

77. Хитрова О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики та напрями відновлення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. III (87). С. 113-122.

78. Чернишова А. В. Мотивація стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Економічні науки*. 2016. №6. С. 141-144.

79. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. 3-тє вид., випр. і доповн. Київ : Знання, 2017. 471 с.

80. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 263-268.

81. Яроміч С.А., Бекетова О.А., Комарова Т.С. Роль стратагем під час формування стратегічного мислення менеджера. *Економіка та суспільство*. 2018. 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-111> (дата звернення: 20.03.2025).

82. Lengnick-Hall, C. A. Interactive human resource management and Strategic Planning. C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, 2018.Pp. 196.

83. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2019. № 2 (25). С. 175-184.