

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33>

УДК 005.4

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГЕОРГ ПАРК»

ANALYSIS OF THE MOTIVATIONAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE «GEORG PARK» HOTEL AND RESTAURANT COMPLEX

Єремія Ганна Іванівна

кандидат географічних наук, асистент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0025-7688>

Цепенда Микола Михайлович

кандидат географічних наук, асистент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7570-2782>

Yeremiia Hanna, Tsependa Mykola
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

У статті розглянуто мотиваційні методи та актуальні проблеми мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання та визначено їх вплив на ефективність діяльності підприємства. В сучасних ринкових умовах розвитку економіки, значна увага будь-якого підприємства націлена на підвищення рівня його продуктивності, збільшенню доходів, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку, що сприяє охопленню нових сегментів ринку. Рушійною силою розвитку підприємства є система менеджменту та управління персоналом. Однією з найскладніших сторін управління підприємством, безумовно, можна вважати систему управління персоналом, а особливо підсистему мотивації трудової діяльності працівників. Персонал являє собою специфічний вид ресурсу, який використовує підприємство у своїй діяльності. Основним чинником активізації працівників та підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не буде ефективно існувати, якщо його система мотивації працівників буде недоцільною чи не буде у повній мірі спонукати персонал до досягнення цілей підприємства. Для мотиваційних систем українських підприємств здебільшого характерна матеріальна мотивація у порівнянні з нематеріальним стимулюванням. Проте, діяльність та інтереси людини не завжди обмежуються потребою у грошовій винагороді, а й формують необхідність моральних методів мотивації. Саме тому, дослідження систем мотивації на підприємствах та впровадження нових методів мотивації дають можливість досягти кращих результатів.

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, мотивація, стимулювання, готельно-ресторанний комплекс, персонал підприємства.

The article considers motivational methods and current problems of staff motivation in modern business conditions and identifies their impact on the efficiency of the enterprise. In today's market conditions of economic development, much attention of any enterprise is aimed at increasing its productivity, increasing revenues, as well as increasing market competitiveness, which contributes to the coverage of new market segments. The driving force of enterprise development is the system of management and personnel management. Personnel is a specific type of resource that the company uses in its activities. One of the central problems in the implementation of socio-economic and political reforms is the regulation of relations between people involved in various parts of the system of government. Increasingly, personnel management is recognized as one of the most important areas of life of the organization, able to increase its efficiency and productivity. One of the most difficult aspects of enterprise management, of course, can be considered a system of personnel management, and especially the subsystem of motivation of employees. In the conditions of functioning of market management system the enterprise faces the need to act in a competitive environment, find and expand its «niche» in the market of goods and services, master a new type of economic behavior, constantly confirm its competitiveness in the eyes of business partners, competitors, media and consumers. As a result, the contribution of each employee to the achievement of the company's goals should increase. One of the main tasks of every business entity is to find effective ways to manage personnel, which en-

sures the activation of the human factor. The main factor in activating employees and increasing their contribution to the enterprise is motivation. As the main function of management, motivation is associated with the process of motivating subordinates to action through the formation of motives for achieving personal goals and goals of the organization. In Ukraine, only certain elements are used for various means of work motivation. This circumstance emphasizes the need to create a holistic system of incentives for staff, focused on the development and optimal use of labor potential of employees and high performance of the enterprise as a whole. Human activities and interests are not always limited to the need for monetary reward, but also form the need for moral methods of motivation. That is why the study of motivation systems in enterprises and the introduction of new methods of motivation provide the opportunity to achieve better results.

Keywords: management, personnel management, motivation, incentives, hotel and restaurant complex, enterprise staff.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку підприємства зіткнулися з безліччю проблем, пов'язаних з розвитком суспільних, економічних і політичних відносин. Крім необхідності виготовляти конкурентоспроможну продукцію, щоб виживати в ринкових умовах, необхідно ще й враховувати інтереси працівників. Для того, щоб підприємства повноцінно функціонували в ринковому середовищі, висувуються дуже високі вимоги. Однією з найскладніших сторін управління підприємством, безумовно, можна вважати систему управління персоналом, а особливо підсистему мотивації трудової діяльності працівників. Тому, на нашу думку, аналіз системи мотивації менеджменту та пошук нових форм і методів заохочення працівників є надзвичайно актуальними завданнями, які потребують ефективного розв'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наука та практика в галузі мотивації персоналу має достатньо тривалу історію, основою якого є досвід роботи провідних компаній розвинутих країн Західної Європи, Північної Америки та Східної Азії. Зокрема, алгоритми діяльності, методика та методологія мотивації і заохочення працівників до процесу праці детально висвітлені у працях зарубіжних (Герцберга Ф., Гілбрета Ф., Лоулера Е., Мак-Грегора Д., Маслоу А., Тейлора Ф.) та українських (Бакуліна О., Майорова Н., Мачтакова О., Розумовського С.) науковців [5, с. 197].

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в детальному аналізі системи мотивації при управлінні персоналом підприємства на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк» та розробці адекватної мотиваційної системи, що забезпечує досягнення високої продуктивності праці у комплексі із нарощенням фахових навичок та вмінь його працівників.

Виклад основного матеріалу. Основою ефективного управління будь-якою організацією виступає якісна праця менеджера,

який повинен виступати як формальним, так і неформальним лідером у колективі. Оскільки використання адміністративного ресурсу має досить вузьку базу і дає, як правило, обмежений та короткостроковий ефект, а з часом може, навіть, викликати зворотню реакцію – спротив, саботаж тощо.

Таким чином, важливим є повне усвідомлення необхідності призначення на керівні посади в організації ефективних неформальних лідерів та переходу від командно-адміністративних методів управління персоналом до ефективної мотивації [2, с. 188]. У сучасній господарській практиці в Україні досі переважає перша група методів, хоча процес їхнього осучаснення триває уже досить давно. Дуже часто керівники лише вимагають від колективу досягнення певних цілей та показників, забуваючи про потреби, бажання та настрої колективу і окремих його членів. Вміння спрямовувати персонал підприємства на досягнення мети його діяльності виступає однією із найважливіших фахових компетентностей сучасного менеджера [3, с. 65].

Саме тому лідер-керівник повинен вміти створювати у колективі конкурентне середовище з активною залученістю працівників. Напрацювання цього вміння вимагає від менеджерів опанування найновіших способів мотивації.

У березні 2018 року сайтом work.ua було проведено соціологічне дослідження у соціальних мережах на тему «Який спосіб мотивації є найефективнішим?» [5]. За результатами цього опитування 66% респондентів підтвердили думку експертів і відзначили грошові заохочення як найбільш ефективний спосіб мотивації.

Як ефективний засіб мотивації відзначили безкоштовні тренінги та навчання 9% охоплених опитуванням. Усні заохочення керівників мотивують 7% опитаних, а різноманітні матеріальні стимули (наприклад, подарунки) – 6%. Засоби дисциплінарного характеру (штрафи та покарання) назвали ефективним інстру-

ментом мотивації 5% респондентів, а різноманітні корпоративні святкування – 4%. Мінімальну оцінку отримало надання додаткових вихідних – лише 3% респондентів вибрали цей варіант відповіді (рис. 1).

Аналіз системи мотивації менеджменту сучасного підприємства нами виконано на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк».

Готель «Георг Парк» – це приватне підприємство, що діє на основі затвердженого статуту. Комплекс «Георг Парк» входить до мережі готелів «Georg Hotels» в Чернівецькій області. Окрім «Георг Парку» в мережу входять готель «Георг Палац» та «Голд Георг Палац» у м. Чернівці.

Мережа має свій офіційний сайт та сторінки в соціальних мережах Instagram, Twitter та Facebook, де діє зручна система бронювання. Також заклади зареєстровані у Інтернет-сервісі Google Maps, що є дуже зручним для відвідувачів з інших регіонів України або іноземних туристів.

На сьогоднішній день у готельно-ресторанний комплекс «Георг Парк» входить два корпуси сучасного готелю, тринадцять котеджів, ресторани європейської кухні «Velvet» та «Козацький Хутір», бенкетний ресторан «Georgia», кальянний зал «Le Blanc Shalet», басейн з пул-баром, озера для риболовлі з альтанками, кафе «BBQ», спортивні майданчики для футболу, волейболу, баскетболу та тенісу, дитячий майданчик, тренажерний зал, міні-зоопарк, а також два виставкових

зали раритетних автомобілів та мотоциклів і конференц-зал. Основними послугами, що надає комплекс, є послуги тимчасового проживання у готельних номерах і котеджах, а також харчування у ресторанах, барах і кафе комплексу [3].

Документами, що регламентують трудову діяльність працівників готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк» є законодавчі і нормативні акти України, статут підприємства, накази і розпорядження директора підприємства, посадові інструкції працівників готелю та ресторану, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці тощо.

Ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення. У готельно-ресторанному комплексі «Георг Парк» за основу взята лінійно-функціональна структура управління, яка передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі [7].

Кількість працівників у комплексі налічує 251 особу, більша частина яких залучена до роботи в рестораних закладах комплексу «Георг Парк». Безсумнівно, саме висококваліфікований персонал «Георг Парку» виступає обличчям комплексу, адже він створює його імідж, і формує враження у відвідувачів, а його сучасна кількісна структура відображена на рис. 2.

Більшість працівників комплексу зайняті у ресторанному (78%) та готельному (10%) під-



Рис. 1. Результати опитування (за даними work.ua)

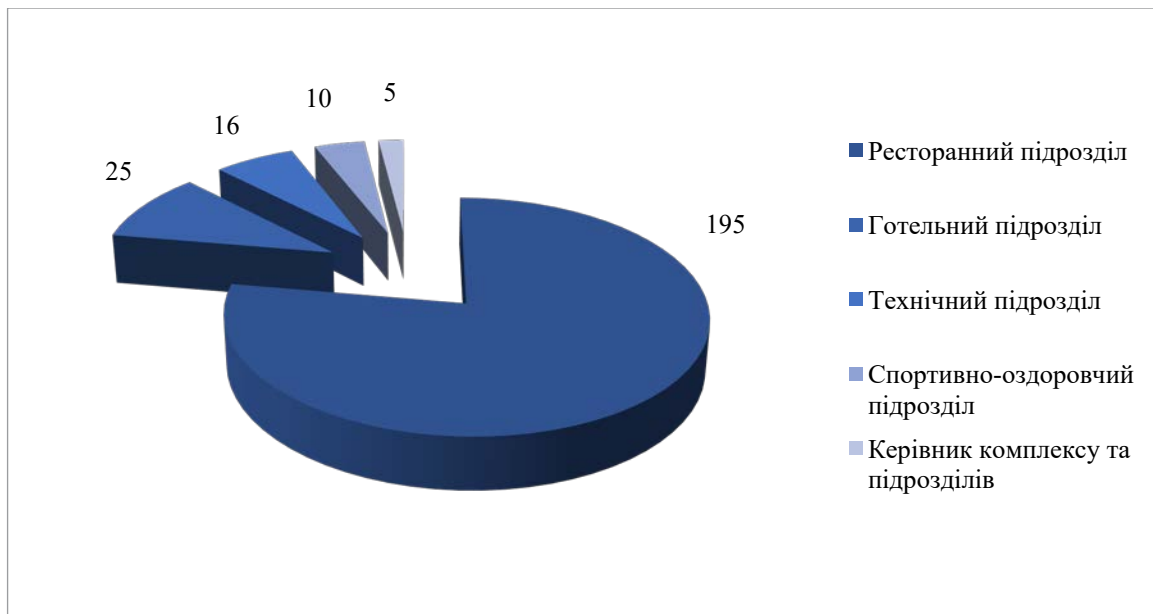


Рис. 2. Структурний розподіл працівників ГРК «Георг Парк»

розділах, решта – обслуговують технічний, спортивно-оздоровчий та адміністративний підрозділи.

У готельно-ресторанному комплексі спостерігається щорічна зміна обсягів виручки та прибутків, що є позитивним наслідком діяльності підприємства. Динаміка виручки, прибутку від реалізованих послуг та продукції, а також їх собівартість за 2017–2019 рр. відображена у рис. 3 [4].

Найбільшу частину витрат комплексу впродовж аналізованого періоду складали витрати на оплату праці працівників. Як відомо, до фонду заробітної плати працівників включається обсяги зарплат, премій, а також всіх доплат до неї, включаючи грошові виплати за невідпрацьований час відповідно до чинного законодавства (оплата відпусток, лікарняних тощо).

Розмір заробітної плати на підприємстві «Георг Парк» визначається ступенем складності роботи, яку виконує працівник, умовами праці, в яких він здійснює трудову діяльність, його фаховими та кваліфікаційними характеристиками, результатами праці. За основу у комплексі взята погодинна форма оплати праці, тобто розмір плати за працю працівника залежить від часу, який затрачається на виконання роботи.

Розмір фонду заробітної плати у комплексі «Георг Парк» у 2017–2019 роках складав близько 17 млн гривень на рік. Керівництвом комплексу кожного звітного періоду проводиться аналіз продуктивності праці персоналу і визначення середнього рівня заробітної

плати, оскільки продуктивність праці виступає найважливішим показником ефективності використання трудових ресурсів комплексу і головним чинником зростання обсягів наданих послуг у ньому.

Ключовий показник, який береться до уваги при аналізі продуктивності персоналу комплексу – це результативність – обсяг доходів від реалізації послуг у розрахунку на одного працівника. Згідно даних, які надав комплекс «Георг Парк», за 2017 рік показник результативності становив 229,9 тис. грн на одного працівника. У 2018 році цей показник збільшився на 3 500 грн (1,5%), а у 2019 році збільшився на 6 800 грн, що на 2,9% більше за показник попереднього року.

Менеджери готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк» намагаються приділяти особливу увагу людським ресурсам, тому що саме в процесі надання послуг відбувається взаємодія працівника з гостем комплексу. Якість обслуговування працівником визначається ступенем його мотивації дотримуватись встановлених норм та стандартів комплексу «Георг Парк». На практиці у комплексі застосовують два види стимулювання: матеріальне та нематеріальне (моральне).

Матеріальна мотивація праці працівників «Георг Парку», являє собою метод впливу на трудову активність персоналу комплексу, заснований на застосуванні грошової форми винагороди. В готельно-ресторанному комплексі «Георг Парк», як уже згадувалося, за основу взята погодинна форма оплати праці.

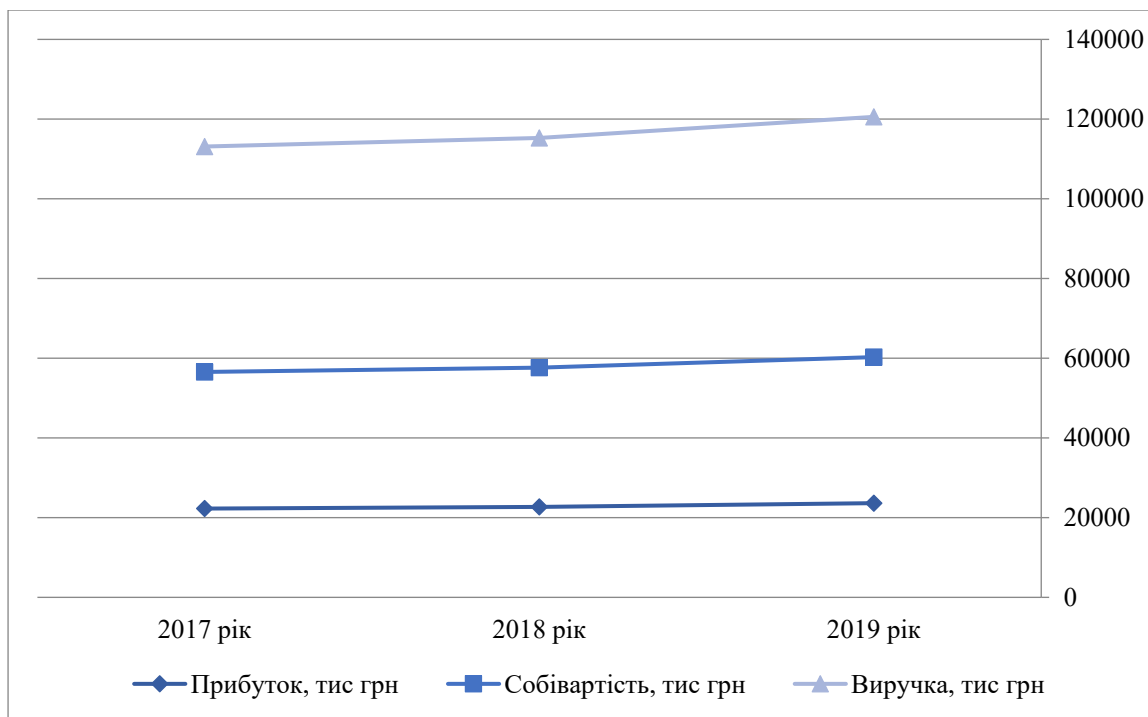


Рис. 3. Динаміка основних показників від реалізації послуг та продукції готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк»

Такий спосіб оплати був обраний керівниками, оскільки на показниках діяльності комплексу відображається сезонність, пов'язана із погодою, релігійними традиціями тощо. Тому кількість працівників комплексу змінюється впродовж року відповідно до умов зовнішнього середовища. Керівництво комплексу мотивує своїх працівників не лише ставкою заробітної плати, а й надбавками. Розміри та умови отримання надбавок, які встановлюються керівництвом та власниками комплексу, актуальні для всіх працівників будь-якого підрозділу. Зокрема, за сумлінність виконання трудових обов'язків нараховується 10% до тарифної ставки; за стаж роботи від 1 до 3 років – 5%, від 3 до 5 років – 10%, від 5 до 10 років – 15% та 20% за стаж роботи більш ніж 10 років; за знання іноземних мов – 10% до тарифної ставки та за відсутність шкідливих звичок – 2% до тарифної ставки. Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється для керівників, адміністраторів та офіціантів, які використовують при виконанні посадових обов'язків іноземну мову. Основна ціль встановлення різноманітних надбавок для працівників комплексу – це стимулювання до саморозвитку, підвищення рівня фаховості та кваліфікації, а також орієнтування на тривале виконання обов'язків на певній посаді.

Для працівників, що користуються будь-якими послугами готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк» діє знижка у розмірі 20%.

Окрім цього, комплекс «Георг Парк» для своїх працівників виплачує премії. З бюджету підприємства на них щорічно виділяється близько 270 тисяч гривень. Премії на даному підприємстві визначені статутом підприємства та затверджені керівництвом і працівники можуть отримувати їх для групи персоналу (працівники готелю) або ж особисто.

Система матеріальної мотивації у комплексі «Георг Парк» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат, проте є конкурентоспроможною на ринку праці в Чернівецькій області.

Значення матеріальної мотивації, як методу стимулювання персоналу в покращенні результатів діяльності, дуже важливе для кожного працівника. Розмір заробітної плати, надбавки та премії, безумовно дуже важливі для працівників «Георг Парку». Але не тільки даний вид мотивації допомагає досягти бажаного результату від трудової діяльності працівника.

Нематеріальне стимулювання у «Георг Парку» сприяє підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу комплексу, реалізації трудового потенціалу персоналу, підвищенню його соціального статусу, зрос-

танню задоволеності працею, створенню відчуття причетності до комплексу, підвищенню результативності його діяльності.

У комплексі «Георг Парк» існує декілька способів нематеріального заохочення персоналу, а саме:

– подарунки для працівників з боку керівництва комплексу – це певний вид прояву турботи, відзнака лояльності та старанності кожного працівника;

– безкоштовний медичний огляд для працівників, відповідно до санітарних вимог їх посади;

– корпоративні святкування двічі на рік: новорічні та з нагоди річниць функціонування комплексу;

– вдосконалення організації праці для працівників комплексу;

– компенсаційний пакет.

До складу такого пакету входять традиційні мотиваційні заходи. До прикладу, сплата транспортних витрат для немісцевих працівників, робочі зміни яких тривають до пізнього часу (з 00:00 до 06:00), адже у цей період від-

сутня можливість скористатися регулярними перевезеннями. Зі сторони керівництва комплексу – це певний вид піклування про працівника. Також сюди можна віднести безкоштовне харчування для всіх працівників. Якщо робоча зміна працівника триває добу, то йому надається сніданок, обід, вечеря; якщо 8-годинна робоча зміна – обід і, звісно, необмежена доступна кількість води, чаю та кави.

Отже, проаналізувавши мотивацію як функцію управління персоналом у ГРК «Георг Парк» можна виділити, що ключовим напрямом мотиваційного механізму тут виступає система матеріального стимулювання. Однак необхідно зазначити, що ефективність такої мотивації повністю реалізовується тільки тоді, коли система матеріального стимулювання доповнюється інструментами нематеріального заохочення персоналу.

Система мотивації персоналу комплексу націлена на те, щоб реалізовувати цілі комплексу: залучати і утримувати працівників, підвищувати ефективність праці та рівень трудової дисципліни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20 С. 188–193.
2. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наук. зап. НаУКМА. Сер. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
3. Інформація про готель. URL: <http://georgpalace.com.ua>
4. Інформація про готель. URL: <https://georg-hotels.com/georg-park/booking>
5. Опитування. URL: <https://www.work.ua/>
6. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 2(6). С. 197–203.
7. Про організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу. URL: <https://cheaphotels.cv.ua/Georg-Park/>

REFERENCES:

1. Duda S.T. (2010) Motyvaciya ta rezultatyvnist praci personalu pidpryyemstva: yix sutnist ta vzayemozvyazok [Motivation and productivity of the company's staff: their essence and relationship]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrayiny: Zbirnyk naukovo-texnichnyx pracz*, vol. 20, pp. 188–193.
2. Zelenko G.I. (2012) Motyvaciya yak chynnyk pidvyshhennya efektyvnosti praci personalu pidpryyemstva [Motivation as a factor in improving the efficiency of the company's staff]. *Nauk. zap. NaUKMA. Ser. Ekonomichni nauky*, t. 133, pp. 65–71.
3. Informaciya pro gotel [Hotel information]. Available at: <http://georgpalace.com.ua>
4. Informaciya pro gotel [Hotel information]. Available at: <https://georg-hotels.com/georg-park/booking>
5. Opytuvannya [Poll]. Available at: <https://www.work.ua/>
6. Pavlova I.I. (2017) Nematerialna motyvaciya yak chynnyk ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Intangible motivation as a factor of economic security of the enterprise]. *Socialno-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, vol. 2(6), pp. 197–203.
7. Pro organizacijnu strukturu gotelno-restorannogo kompleksu [About the organizational structure of the hotel and restaurant complex]. Available at: <https://cheaphotels.cv.ua/Georg-Park/>