МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0533-з-1-дн
спеціальності 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Журавльова Світлана Миколаївна
Керівник: Ткалич М.Г., д.психол.н.,
професор кафедри психології
Рецензент: Пучина О.В., к. психол.н.,
керівник студії практичної психології
"Персона"

Запоріжжя

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
к.психол.н., доцент. Н.О. Губа
«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Журавльова Світлана Миколаївна

Тема роботи Психологічні особливості мотивації персоналу сфери послуг
керівник роботи Ткалич М.Г. доктор психологічних наук, професор
затверджені наказом ЗНУ від «24» вересня 2025 року № 1446-с
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретичний аналіз аспектів особливостей мотивації персоналу; провести емпіричне дослідження системи мотивації персоналу сфери послуг м. Запоріжжя; розробити шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг.
5. Перелік графічного матеріалу: 10 таблиць, 10 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Ткалич М.Г., професор		
Розділ 1	Ткалич М.Г., професор		
Розділ 2	Ткалич М.Г., професор		
Розділ 3	Ткалич М.Г., професор		
Висновки	Ткалич М.Г., професор		

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-лютий 2024 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2024 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2024 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2024 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень-серпень 2024 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2024 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2024 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2024 р.	Виконано
9	Захист	березень 2025 р.	Виконано

Студент _____ С.М. Журавльова

Керівник роботи _____ М.Г. Ткалич

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 93 сторінки, 10 рисунків, 10 таблиць, 57 джерел.

Об’єкт дослідження: мотивація персоналу сфери послуг.

Предмет дослідження: психологічні особливості мотивації персоналу сфери послуг та шляхи удосконалення системи мотивації персоналу.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та проаналізувати системи мотивації на підприємствах сфери послуг, емпірично дослідити психологічні особливості мотивації працівників сфери послуг, запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг.

Гіпотеза дослідження: Н0: Немає взаємозв’язку між рівнем мотивації персоналу та певними стилями міжособистісних стосунків, стратегіями поведінки у конфлікті; Н1: Існує взаємозв’язок між рівнем мотивації персоналу та певними стилями міжособистісних стосунків, стратегіями поведінки у конфлікті.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз наукової психологічної літератури для визначення психологічних особливостей мотивації персоналу; узагальнення наукових підходів до вивчення основних елементів мотивації персоналу, їх систематизація та класифікація; емпіричні: методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі (О. Кокун); методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса (Т. Гаврилова); методика мотивації професійної діяльності К. Замфір (В. Ковальова); математичної обробки даних: кореляційний аналіз за допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена в програмі математичної статистики SPSS-23.

МОТИВАЦІЯ, СФЕРА ПОСЛУГ, ПЕРСОНАЛ, ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

SUMMARY

Zhuravlyova S.M. Psychological Features of the Motivation of Service Personnel.

The qualifying work consists of Iintroduction, 3 Chapters, Conclusion, References (57 items), 1 appendix. The qualifying work volume is 93 pages long, 76 of them – main text. There are 10 tables and 10 illustrations.

Object of research: motivation of service personnel.

Subject of research: psychological features of the motivation of personnel in the service sector and ways to improve the personnel motivation system.

The purpose of the research: to theoretically substantiate and analyze motivation systems at service sector enterprises, to empirically investigate the psychological features of the motivation of service sector employees, to propose ways of improving the personnel motivation system at service sector enterprises.

The hypothesis of the research: H0: There is no relationship between the level of staff motivation and certain styles of interpersonal relationships, conflict behavior strategies; H1: There is a relationship between the level of staff motivation and certain styles of interpersonal relationships, conflict behavior strategies.

Research methods. Theoretical: analysis of scientific psychological literature to determine the psychological features of staff motivation; generalization of scientific approaches to the study of the main elements of personnel motivation, their systematization and classification; empirical method of diagnosing interpersonal relations T. Leary (O. Kokun); method of typical response to conflict situations K. Thomas (T. Gavrilova); the method of motivation of professional activity K. Zafmir (V. Kovalyova); mathematical data processing: correlation analysis using the Spearman correlation coefficient in the SPSS-23 mathematical statistics program.

A scientific innovation consists in a comprehensive study of the theoretical and practical foundations of the formation of the system of motivation of the personnel of enterprises in the service sector. Research results can be used in the development of

measures to improve the motivation system by using modern methods of motivating personnel of service enterprises.

Chapter 1 “Theoretical aspects of the features of personnel motivation” the essence of personnel motivation in management activities is revealed, the main elements of the personnel motivation system are highlighted, the features of personnel motivation in the service sector are considered.

Chapter 2 “Empirical study of the motivation system of personnel in the service sector of Zaporozhe city” the goal, methodology, and organization of the empirical stage of the research were determined, and an analysis of the personnel motivation system at service enterprises in Zaporizhia was conducted.

Chapter 3 “Ways to improve the personnel motivation system at service enterprises” the main problems and areas for improving the motivation system at service enterprises are highlighted, the use of positive psychology as a tool for motivating personnel at service enterprises is analyzed, recommendations are provided for improving and implementing the personnel motivation system.

Keywords: motivation, field of services, personnel, psychological characteristics, personnel management, personnel motivation

ЗМІСТ

ВСТУП…… 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ……. 11
1.1. Сутність мотивації персоналу в управлінській діяльності……. 11
1.2. Основні елементи системи мотивації персоналу……. 18
1.3. Особливості мотивації персоналу сфери послуг……. 25
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ М. ЗАПОРІЖЖЯ……... 37
2.1. Мета, методика, організація емпіричного етапу дослідження…… 37
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг м. Запоріжжя…… 40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ…… 57
3.1. Основні проблеми та напрямки вдосконалення системи мотивації на підприємствах сфери послуг…….. 57
3.2. Використання позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств сфери послуг……... 62
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення та впровадження системи мотивації персоналу…… 70
ВИСНОВКИ…… 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 84
ДОДАТКИ…… 90

ВСТУП

Актуальність дослідження. Для будь-якої організації персонал є найважливішою складовою, оскільки на відміну від матеріальних коштів він здатний мислити, приймати рішення та критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги.

Жодна система управління персоналом не зможе успішно функціонувати без ефективної системи мотивації праці, яка б спонукала кожного конкретного працівника якісно виконувати свої обов'язки та продуктивно працювати для досягнення безпосередньо поставлених цілей.

Актуальність проблеми мотивації персоналу не заперечується ні наукою, ні практикою, оскільки правильно розроблена система допомагає не тільки підвищити соціальну, ділову та творчу активність співробітників підприємства, а й призвести до успішних результатів діяльності організації та підвищити показники роботи підприємства в цілому. Високий рівень мотивації для якісної роботи є, таким чином, бажаним не просто з організаційної точки зору, але через прямий і очевидний вплив на клієнтів і на їх сприйняття якісного обслуговування.

Разом з тим, питання про те, які засоби та методи впливу на працівників слід вважати найбільш ефективними, є об'єктом обговорення вже десятки років у розвитку науки та практики менеджменту, не говорячи вже про те, що проблема ця має глибоке історичне та психологічне коріння.

Об'єкт дослідження – мотивація персоналу сфери послуг.

Предмет дослідження – психологічні особливості мотивації персоналу сфери послуг та шляхи удосконалення системи мотивації персоналу.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та проаналізувати системи мотивації на підприємствах сфери послуг, емпірично дослідити психологічні особливості мотивації працівників сфери послуг, запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг.

Гіпотеза:

H0: Немає взаємозв’язку між рівнем мотивації персоналу та певними стилями міжособистісних стосунків, стратегіями поведінки у конфлікті.

H1: Існує взаємозв’язок між рівнем мотивації персоналу та певними стилями міжособистісних стосунків, стратегіями поведінки у конфлікті.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати психологічні особливості мотивації персоналу сфери послуг.

2. Емпірично дослідити психологічні особливості мотивації персоналу сфери послуг м. Запоріжжя.

3. Визначити характер взаємозв’язку між мотивації з особливостями міжособистісних відносин та стратегіями поведінки в конфліктній ситуації.

4. На основі проведеного дослідження розробити шляхи з удосконалення системи мотивації персоналом на підприємствах сфери послуг.

Методи дослідження:

1. теоретичні: аналіз наукової психологічної літератури для визначення психологічних особливостей мотивації персоналу; узагальнення наукових підходів до вивчення основних елементів мотивації персоналу, їх систематизація та класифікація.

2. емпіричні: Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі (О. Кокун); Методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса (Т. Гаврилова); Методика мотивації професійної діяльності К. Зафмір (В. Ковальова).

3. математичної обробки даних: кореляційний аналіз за допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена в програмі математичної статистики SPSS-23.

Наукова новизна полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад формування системи мотивації персоналу підприємств сфери послуг.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації шляхом використання сучасних методів мотивації персоналу підприємств сфери послуг.

Апробація результатів роботи та публікації. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Current trends in scientific research development» 16–18.01.2025 року Бостон, США. Тема тез: «Особливості мотивації персоналу сфери послуг».

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 57 найменувань та додатку на 4 сторінках. Загальний обсяг основного тексту 76 сторінок. Робота містить 10 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність мотивації персоналу в управлінській діяльності

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом організації, оскільки саме вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, поєднання інтересів кожного працівника та організації загалом – головне завдання управління персоналом. Зміна змісту праці, підвищення рівня освіти та соціальних очікувань працівників посилює значення мотивації як функції менеджменту, ускладнює зміст цього виду управлінської діяльності.

Сьогодні для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високоорганізовані та які прагнуть трудової самореалізації особистості. Ці якості працівника важко забезпечити за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати та покарань. Тільки ті люди, які усвідомлюють зміст своєї діяльності та прагнуть щодо досягнення своїх особистих цілей, і цілей усієї організації можуть розраховувати на отримання високих результатів.

Проблема ефективної мотивації та стимулювання персоналу в даний час досить широко розглядається в науковій та публіцистичній літературі. Про це свідчить поява протягом останніх років значної кількості економічних праць вітчизняних та зарубіжних авторів, як фундаментальних, так і прикладного характеру, присвячених цій проблемі.

Мотивація персоналу значною мірою визначає як безпосередньо успіх діяльності організації, і розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей, що визначає важливість проблем мотивації персоналу.

Аналіз праць вітчизняних учених показав, що існують різні визначення поняття «мотивація». Звичайно, кожен автор дає визначення мотивації, виходячи зі своєї погляду. Проте, всі визначення даного поняття, так чи інакше, подібні в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, визначальні поведінка людей. З одного боку – спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого боку – самоспонукання.

Вчені, які займаються методологічними засадами мотивації праці персоналу, розвитком, теоріями, факторами та їх практичним застосуванням, включають В. Антонюка, Ф. Гілберта, Т. Харчука, М. Блауга, Л. Дубліна, У. Джевонса, Ф. Фоллета, В. Гриньову, Г. Емерсона, Г. Кулікової, А. Колота, А. Маслоу. Також були проведені дослідження щодо ефективності мотивації праці персоналу, в яких брали участь, В. Сладкевич, О. Кузьмін, А. Афонін, К. Альдефер, А. Грішнова, М. Мескон, І. Завадський, В. Врум. Всі ці вчені підтверджують, що мотивація праці працівників є найважливішим фактором у роботі підприємства та досягненні його цілей. Нижче наведено визначення мотивації праці персоналу, запропоновані відомими вченими (див. табл. 1.1).

Таким чином, ми можемо визначити « мотивацію праці персоналу» як процес, який стимулює працівників до виконання роботи для досягнення цілей компанії, задовольняючи їхні власні потреби. Це є однією з найважливіших функцій менеджменту [1].

Тому, як на мене, найбільш змістовним буде наступне визначення: мотивація – це внутрішній стан людини, спричинене зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаним з його потребами, яке активізує, стимулює та спрямовує його дії до поставленої цілі. Чим активнішими будуть дії людини, тим більші можливості задоволення різних потреб, тому що через брак чогось у людини виникає стан дискомфорту.

Слід зазначити, що поведінка людини завжди мотивована. Мотивувати співробітників – означає торкнутися їх важливих інтересів, потреби у чомусь. Порушення в мотивації можуть мати різні причини, які кореняться в міжособистісних конфліктах між співробітниками.

Таблиця 1.1

Визначення мотивації праці відомими вченими

Вчені	Визначення «мотивація праці персоналу»
Буряк П. Ю., Карпінський Б. А.	Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці
Доманчук Д. П., Чикуркова А.	Процес спонукання діяльності людини, спрямованої на досягнення накреслених цілей з урахуванням впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних, організаційних, виробничих, трудових, політичних, екологічних та інших чинників
Зорін Ю. В., Шмонін Д. А.	Спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Колот А. М., Грішнова О. А.	Спонукання людей до активної діяльності, процес вибору людиною певної лінії поведінки, що має привести до задоволення її потреб та інтересів
Островерхов В. М.	Процес спонукання до діяльності, пов’язаної із задоволенням потреб суб’єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб’єкта та визначають її направлення
Куліков Г. Т.	Процес спонукання людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети
Шпикуляк О. Г.	Сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість

Зразкові компанії, що досягають значних результатів у спонуканні у десятків і навіть сотень людей прихильності до праці та схильності до постійних нововведень, показують, що немає жодних причин, через які

неможливо створювати системи, що дозволяють більшості персоналу відчувати себе переможцями.

В даний час ні в кого не викликає сумніву, що найважливішим ресурсом будь- якої компанії є її співробітники. Однак далеко не всі керівники розуміють, як важко керувати цим ресурсом. Завдання менеджера полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати Можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони успішно втілені у відносини співробітниками компанії.

А це може статися тільки в тому випадку, якщо працівники зацікавлені у результатах свого праці. У цьому закладено найголовніший аспект мотивації персоналу.

Як показує практика, навички співробітника не принесуть результату, якщо він не зацікавлений у ньому.

Необхідно зрозуміти, наскільки здатний працівник виконати поставлені перед ним завдання, і наскільки він мотивований для них виконання.

У менеджменті виділяють такі види мотивації – пряму, владну (примусову) та опосередковану (стимулювання).

Пряма мотивація є безпосередній вплив на особистість працівника та його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу і так далі.

Владна (примусова) мотивація виходить з загрози погіршення задоволення будь-яких потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог.

Стимулювання праці як метод формування мотивів передбачає право вибору працівником варіанта поведінки у відповідно до його інтересів.

Результатом ефективного управління персоналом є зосередження зусиль працівників на виконанні завдань, намічених стратегією організації, забезпечення ефективного використання інтелектуальних та фізичних

можливостей зайнятих працівників, реалізацію їх потенціалу, підвищення якості життя, зміцнення трудових відносин у дусі співробітництва та покращення морального клімату, досягнення взаємної вигоди індивідів, професійних та соціальних груп персоналу організації, формування у працівників необхідних організації інтересів та поведінки з метою інтеграції очікувань організації з їхніми інтересами.

Кінцева мета роботи з персоналом – забезпечення максимального зближення очікувань організації та інтересів працівника, пов'язаних із професійною діяльністю [2].

Мотивування – це процес впливу на людину для спонукання його до конкретних дій через спонукання в ньому певних мотивів. Залежно від того, які цілі має мотивація можна виділити два види мотивування: зовнішнє та внутрішнє. Психологи виділяють два види мотивації: внутрішню та зовнішню.

Внутрішня, пов'язана з інтересом до діяльності, зі значимістю виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності.

Зовнішня мотивація, формується під впливом зовнішніх факторів, таких, як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала чи покарання керівника. Вони мають сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Більш ефективною є така система факторів, яка впливатиме як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

Слід пам'ятати, що у житті немає чітких відмінностей між « зовнішньої» та « внутрішньою» мотивацією. Деякі мотиви в одних випадках породжені «внутрішньої» мотивацією, а в інших – «зовнішньої». Іноді мотив одночасно породжений різними системами мотивації.

Загальновідомо, що мотивація надає велике значення на виконання людиною роботи, разом з тим між мотивацією та кінцевим результатом трудовий діяльності немає прямої залежності. Іноді людина, яка орієнтована

на якісне виконання дорученої йому роботи має гірші результати, ніж мотивований працівник.

Відсутність безпосереднього зв'язку між мотивацією та кінцевим результатом праці обумовлено тим, що на останнє впливає безліч інших факторів, зокрема кваліфікація та здібності людини, правильне розуміння виконуваної задачі та багато іншого.

Основні завдання мотивації персоналу представлені на рисунку 1.1.

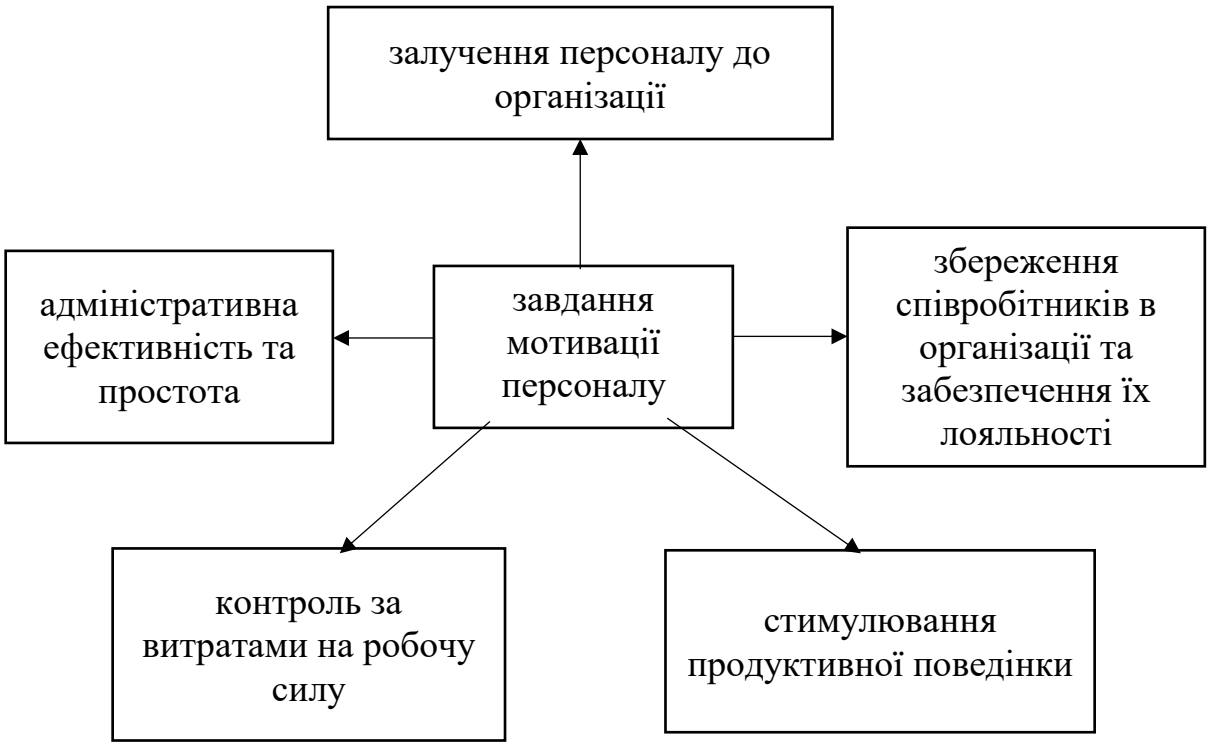


Рис. 1.1. Основні завдання мотивації персоналу

Розглянемо докладніше, у чому кожна з наведених завдань:

1) залучення персоналу до організації. Організації конкурують між собою на ринку праці за залучення людських ресурсів, які їм необхідні досягнення стратегічних завдань. У цьому сенсі система мотивації має бути конкурентоспроможною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні організації;

2) збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати

співробітників, на професійне навчання та розвиток яких організація витратила певні кошти та які є цінним ресурсом, керівники мають забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації [4].

Варто зазначити, що одним із головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації є задоволеність його роботою. Чинниками, визначальними задоволеність роботою є: зміст роботи; професія; оплата; можливості кар'єрного зростання; керівництво (здатність керівника надати як технічну, і моральну підтримку; гарні особисті стосунки з керівником); товариші по службі (ступінь технічної грамотності товаришів по службі та рівень їх соціальної підтримки); умови роботи.

Очевидно, що дефіцит будь-якого (або кількох) факторів можна частково (лише частково) компенсувати за рахунок інших;

3) стимулювання продуктивної поведінки. Набравши та утримуючи на роботі потенційно сильних співробітників, менеджеру необхідно дбати про підвищення результативності та ефективності їх діяльності;

Говорячи про результативність співробітників, крім контролю повсякденного виконання закріплених обов'язків, необхідно розглядати внесок працівника для досягнення цілей організації. Ув'язати цілі організації та завдання, які ставляться перед співробітником, можливо за допомогою системи управління за цілями.

З точки зору ефективності заохочувати слід, насамперед, правильні дії співробітника, спрямовані на досягнення цілей організації та відповідають вимогам якості. Правильні дії, яких очікує від співробітника організація, повинні бути відомі йому в формі закріплених його посадових обов'язків;

4) контролю над витратами робочої сили. Продумана система мотивації дозволяє організації контролювати та ефективно управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників;

5) адміністративна ефективність та простота. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для

адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних та трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування У будь- якому випадку, результативна та ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість філософії організації має підкріплюватися реакцією з боку організації, спрямованої на задоволення тих чи інших мотивів співробітників. Робота, яка не відповідає цим вимогам, не повинна заохочуватись, а в деяких випадках має каратися [4].

1.2. Основні елементи системи мотивації персоналу

Основні елементи системи мотивації є потреби, мотиви та стимули. У таблиці 1.2 розглянемо елементи системи мотивації у сучасних теоріях.

Таблиця 1.2

Елементи системи мотивації у сучасних теоріях

Потреби	**Мотиви**	**Стимули**
Змістовні теорії мотивації		
1. Теорія потреб А. Маслоу		
1.1. Фізіологічні потреби	– якісна їжа; – чиста вода; – добрі житлові умови; – сприятливі умови відпочинку.	– справедлива зарплата; – позички на житло; – санаторні путівки; – соціальний пакет.
1.2. Потреби в безпеки	– захист від фізичних та моральних небезпек зі сторони навколишнього середовища; – впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені.	– хороший морально-психологічний клімат у колективі; – демократичний стиль управління керівника; – система пенсійного забезпечення; – страхування від хвороб; – допомога в екстремальних ситуаціях
1.3. Соціальні потреби	– спілкування; – наслідування; – причетність; – солідарність, підтримка, дружба, взаємовиручка.	– можливість спілкуватися; – сприятливий соціальний мікроклімат; – демократичний стиль керівництва; – участь в управлінні та прийняття рішень; – рівні можливості, «рівність шансів»; – дошка пошани; винесення подяк; визнання заслуг; – програми культурно-оздоровчих заходів;

Продовження таблиці 1.2

1.4. Потреби у визнанні та повазі	– самоповагу; – особисті досягнення; – компетентність; – повага з боку оточуючих; – визнання.	– гідна зарплатня; – участь в управлінні та прийняття рішень; – розширення повноважень; – персональні блага; – зростання числа підлеглих; – загальне визнання та повага.
1.5. Потреби самовираження	– реалізація потенційних можливостей; – зростання особистості; – покликання; – самовираження; – допитливість; – творчість; – винахідництво; – раціоналізаторство; – заняття наукою.	– участь в управлінні та прийняття рішень; – участь у проектних групах; – право реалізувати свої пропозиції; – широкі можливості для навчання та підвищення кваліфікації; – активне зростання кар'єри; – надання роботи з інтересам, за покликанням; професійна орієнтація; підвищення творчого характер праці; – облік особистих якостей та здібностей працівника; – премії за новаторство, винаходи, відкриття; – висунення на державні та міжнародні премії.
2. Теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера		
2.1. Потреби існування: фізіологічні, забезпечення безпеки, оплата праці	– їжа, вода, житло, відпочинок; – захист від фізичних небезпек; – впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені.	– достатній рівень зарплати; – оплата житла; – соціальний пакет; – система пенсійного забезпечення; – страхування від хвороб.
2.2. Потреби зв'язку: встановлення контактів, повага, оцінка особистості	– спілкування; – причетність; – підтримка, дружба, взаємовиторг.	– можливість спілкуватися; – сприятливий психологічний клімат у колективі; – рівні можливості; – винесення подяк; – визнання заслуг.
2.3. Потреби зростання: розвиток творчого потенціалу, самореалізація	– повага, визнання; – реалізація потенційних можливостей; – зростання особистості; – самовираження, творчість.	– загальне визнання та повага; – право реалізувати свої пропозиції; – можливості навчання та підвищення кваліфікації; – премії за винаходи.
3. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда		
3.1. Потреба влади	– бажання впливати на інших людей, почуватися корисним та значимим.	– участь в управлінні та прийняття рішень; – розширення повноважень; – зростання числа підлеглих.

Продовження таблиці 1.2

3.2. Потреба успіху	– участь у перспективні роботи; – досягнення мети; – престиж; – розвиток кар'єри.	– надання ініціативи, широких повноважень; – заохочення за результати; – участь у успіху; – міжнародне визнання; – присвоєння звання «Кращий співробітник року».
3.3. Потреба причетності	– спілкування; – наслідування; – причетність; – солідарність, підтримка, дружба.	– можливість спілкуватися; – сприятливий соціальний мікроклімат; – участь в управлінні та прийняття рішень; – проведення нарад; – надання допомоги іншим; – ділові контакти.
4. Теорія двох чинників Ф. Герцберга		
4.1. Гігієнічні фактори	– успіх; – просування по службі; – визнання результатів роботи; – високий ступінь відповідальності; – можливості творчого та ділового зростання.	– гарний морально-психологічний клімат; – нормальні умови роботи; – справедлива зарплата; – доброзичлива атмосфера; – помірний контроль за роботою.
4.2. Мотивації		– надання ініціативи, широких повноважень; заохочення за результати; участь в успіху; – планування кар'єри; – справедлива винагорода; – надання високої ступеня відповідальності; – навчання та підвищення кваліфікації.
Процесуальні теорії мотивації		
5. Теорія очікувань В. Врума		
5.1. Витрати – результати	– значимість завдання; – виконання завдання; – проведення необхідних консультацій.	– оцінка результатів
5.2. Результати винагороди	– визначеність та своєчасність винагороди.	– довіра до керівника; – ефективність роботи підприємства.
5.3. Валентність	– винагорода за досягнуту результативність праці.	– гарантія винагороди; – точна відповідність винагороди результатам роботи.
6. Теорія справедливості С. Адамса		
	– відповідність винагороди середньому значенню винагороди інших фахівців за аналогічну роботу.	– застосування компенсаційної оплати праці за «ринковою ціні» працівника.

Продовження таблиці 1.2

7. Концепція партисипативного управління		
	– усвідомлення важливості та значущості своєї праці для розвитку підприємства	– участь в управлінні та прийняття рішень; – участь у проектах; – самоконтроль; – особиста та групова відповідальність за результати.

Визначимо термінологічну різницю між « стимулом» та « мотивом». Наведемо два визначення стимулу. Стимул (лат. stimulus – брязкало, погонялка) – зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина.

Стимул – фізичний агент (подразник), який впливає на орган почуттів (рецептор).

Тобто мотив – це ідеальна модель потрібно-значущого предмета. Мотивування – це процес на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження в ньому певних мотивів [5].

Розіб'ємо мотивування на два типи залежно від мети.

Перший тип є системою зовнішніх впливів на людину, які викликають певні мотиви, що спонукають людину здійснювати певні дії, що призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату. При цьому типі мотивування треба добре знати, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій і як викликати ці мотиви.

Другий тип складніший. Мотивування цього типу формує певну мотиваційну структуру людини. Це більш трудомісткий і витратний шлях, та його результати багато в чому перевершують перший тип.

Обидва ці типи мотивування потрібно не протиставляти, а грамотно поєднувати.

Важливим елементом процесу стимулювання є стимул. Це свого роду важіль на мотиви. Самі собою стимули що неспроможні викликати дію з боку людини, вони можуть стати лише своєрідним «каталізатором» активності, яка, у свою чергу, вже визначена мотиваційною структурою

особистості. Тому ефективність стимулів обумовлена специфікою конкретного індивіда.

Розглянемо мотиваційні моделі, що склалися на даний момент у сучасні теорії управління.

Тільки грамотно розроблена модель мотивації, яка враховує накопичені знання з галузі психології, менеджменту, теорії управління та ін., зможе ефективно функціонувати та спонукати як колектив, так і конкретного індивіда для досягнення корпоративних цілей.

Будь- яка модель мотивації включає моделі стимулювання. У теорії та практиці управління немає ідеальної багатофакторної та багатоваріантної моделі стимулювання, яка б відповідала всім можливим вимогам. Однак існують популярні моделі, різні за спрямованості та ефективності.

Широке застосування отримали такі моделі:

– батога та пряника;

– первинної та вторинної потреби;

– внутрішньої та зовнішньої винагороди;

– факторна модель стимулювання;

– справедливості;

– очікування;

– соціальної справедливості та ін.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (званих потребами), які змушують людей діяти так, а чи не інакше. Причиною появи змістовних теорій мотивації стало усвідомлення менеджерами деякої «нелогічності» поведінки підлеглих. Найбільш суттєвим у теорії Маслоу, а також інших дослідників у цьому напрямі було виділення у людській спонукальній системі первинних та вторинних потреб.

Тобто була здійснено спробу створити якусь єдину схему ієрархії мотивів у поведінці людини, усвідомити, чому людина, відчуваючи відразу кілька потреб, що задовольняє їх у певній послідовності [5, 28].

Теорія очікувань, що асоціюється з роботами Віктора Врума, заснована на припущенні, що наявність активної потреби не є єдиною та достатньою умовою мотивації людини на досягнення тієї чи іншої мети. Не менш важливою умовою є оцінка людиною можливості того, що досягнутий трудовий результат призведе до задоволенню потреби.

В узагальненому вигляді теорію очікувань можна сформулювати як вчення, що описує залежність мотивації від двох моментів: як багато людей хотів би отримати і наскільки можливо для його це отримати, зокрема, скільки зусиль він готовий для цього витрачати.

А процес мотивації розглядається на двох рівнях і складається із трьох блоків: зусилля, результат та винагорода.

Теорія очікувань вивчає та описує взаємодію цих трьох блоків, при цьому зусилля розглядаються як наслідок і певною мірою результат мотивації, а безпосередній результат – як функція, яка залежить від зусиль та ступеня їх реалізації.

Центральною категорією цієї теорії є категорія, яка називається очікуванням. Очікування щодо витрат праці та результатів – це очікуване співвідношення між витраченими зусиллями та одержаними результатами. Не менш важливими є очікування другого рівня (результати – винагорода).

Другою категорією, якою оперує теорія очікувань, виступають результати першого та другого рівнів. Результати першого рівня безпосередньо залежать від зусиль працівника і можуть бути виміряні в натуральній, грошовій, тимчасової форми або відображені у відносних показниках (відсотках, частках, темпах зростання, індексах тощо).

Результати другого рівня прийнято називати винагородою, тобто це міра оцінки трудової діяльності працівника, яку він очікує отримати внаслідок досягнення певних трудових результатів. На відміну від результатів першого рівня, винагорода набагато важче піддається оцінці, особливо виражена в матеріальних показниках, оскільки крім традиційної грошової винагороди працівник очікує отримати та інші, нематеріальні

вигоди – похвалу начальства, повага колег, самореалізацію, просування по службі.

Валентність – третя основна категорія теорії очікувань, яка відображає те, якою мірою для працівника бажаний і цінний той чи інший результат своєї діяльності, тобто валентність відображає пріоритети результатів та винагород для кожної конкретної особистості.

Результати, до яких працівник прагне, які він визначає як мету своєї діяльності, говорять про позитивну валентність, небажані результати, яких працівник намагається уникати, мають негативну валентність; якщо ж людина до результату байдужа, валентність дорівнює нулю.

Важливо, що валентність – індивідуальний показник, що ґрунтується на системі цінностей та ціннісних орієнтаціях кожної конкретної особи, тому проблема його оцінки є однією з головних проблем застосування теорії очікувань практично.

Таким чином, основні положення теорії очікувань полягають у наступному: дана теорія підпорядкована ідеї пошуку відповіді питання, як очікування впливають на мотивацію працівника і як сама мотивація впливає на результати трудової діяльності кожного конкретного працівника. Також стверджується, що мотивація (В. Врум говорить про силу мотивації) задається твором трьох чинників: очікувань першого рівня (зусилля – результат), очікувань другого рівня (результати – винагорода) та валентності результатів другого рівня [4, 164].

Теоретично соціальної мотивації необхідно підкреслити становище, пов’язане із системою людських потреб як головними джерелами активності особистості.

На динамічну та спрямовуючу функції мотивації вказують у своїх роботах К. Мадсен та Дж. Аткінсон. Перша функція виражається в наданні динамізму та сили поведінці, а друга – у його організації. З позиції соціальної детермінації розглядають мотивацію Р. Мерфі та Ф. Олпорт.

Зокрема, розглядаючи мотивацію як сукупність мотивів, їхню систему, Г. Мерфі зазначає, що вона залежить від багатьох соціальних чинників. До них вчений відносить вірність групі, страх бути смішним, прагнення підтримати свій престиж, потреба у суспільному порядку, і навіть вчення. У процесі вчення індивід набуває шляхом засвоєння таких мотивів, як бажання бути зрозумілим, прагнення бути лідером, вести за собою інших осіб, бути веденим, керованим та ін.

У мотиваційній структурі Р. Мерфі виділяє три найбільш потужні мотиви, що підпорядковують собі інші спонукачі: прагнення до матеріальних благам, до влади, до престижу.

Ці мотиви, що породжуються типовими умовами буржуазного суспільства, є, за його твердженням, визначальними в соціальній мотивації поведінки, від них, головним чином, залежить мотиваційна сфера особистості [2, 131].

Таким чином, мотивація є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Позитивна мотивація активує здібності людини, звільняє її потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності. Для того, щоб створити реальну та ефективну мотивацію своїм співробітникам, керівнику слід визначити, які ж насправді справі ці потреби, і знайти спосіб їхнього задоволення.

1.3. Особливості мотивації персоналу сфери послуг

Мотиваційний менеджмент персоналу сьогодні є актуальною складовою ефективної роботи всього підприємства. І сфера обслуговування – не виняток. Структурний процес мотиваційного управління охоплює кілька послідовних стадій.

1. Виникнення потреби. Потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає, і вона має знайти можливість і зробити певні кроки для усунення (задоволення) потреби.

2. Пошук шляхів усунення потреби. Людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, придушити чи помічати.

3. Визначення цілей (напряму) дії.

Людина визначає, що потрібно зробити задоволення потреби. На цій стадії людина погодить кілька моментів:

– що він матиме після задоволення потреб;

– що він повинен зробити для отримання бажаного;

– наскільки можливо бажане;

– наскільки те, що можна отримати, задовольнить потребу.

4. Здійснення дій. Людина витрачає зусилля те що, що, зрештою, має допомогти йому усунути потреби. Оскільки процес роботи здійснює зворотний вплив на мотивацію, то на цій стадії цілі можуть коригуватися.

5. Отримання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо отримує те, що може використовуватиме усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об’єкт. На цій стадії з’ясовується, наскільки виконані дії сприяли бажаному результату. Залежно від цього відбувається чи ослаблення мотивації до дії, чи її збереження, чи посилення.

6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, викликаного потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати змогу її задоволення [19].

На сьогоднішній день ніхто не зможе оскаржити твердження, що добрий керівник – це керівник, який вміє надихнути своїх підлеглих на роботу з максимальною самовіддачею. Але не завжди керівники знають, як можна вирішити це завдання. Завдання посилення мотивації персоналу.

Таким чином, суть мотиваційного менеджменту полягає в тому, щоб активізувати справжні мотиви, які людина вже має. Тобто в мотиваційному менеджменті значно більше не впливу, а дослідження: якщо хочеш мотивувати правильно та ефективно – спочатку досліджуй того, з ким збираєшся працювати, і мотивуй точно в ціль.

Як показують наукові дослідження проведені В. В. Бала [37] система мотивації персоналу повинна включати 3 – 4 матеріальних складових, та 4 – 5 нематеріальних. Надмірна кількість заходів мотивації є неефективною, так само як і їх нестача. Для когось ведучим виявиться мотив честолюбства, для іншого – незалежності, для третього – мотив пізнання та причетності до групи. Де, як не в сфері обслуговування, персонал безпосередньо контактує з людьми, викликаючи у них бажання, повернутися до підприємства обслуговування ще, чи більше ніколи тут не показуватися.

Персонал повинен бути активним, доброзичливим, створювати одним видом образ того, що в цій організації він отримує все, що йому потрібно, повністю реалізує себе і свої потреби, а значить і споживач послуг залишиться задоволеним. Але, однак, саме у цього бізнесу стоїть гостре питання про недостатню мотивацію співробітників, а отже, про низьку якість обслуговування та високу плинність кадрів [14].

Циклічність визначається як нескінченний процес, який постійно повторюється та завжди повертається до першопочатку. Циклічність механізму мотивації можна явно продемонструвати за допомогою схеми яка зображена на рисунку 1.2.

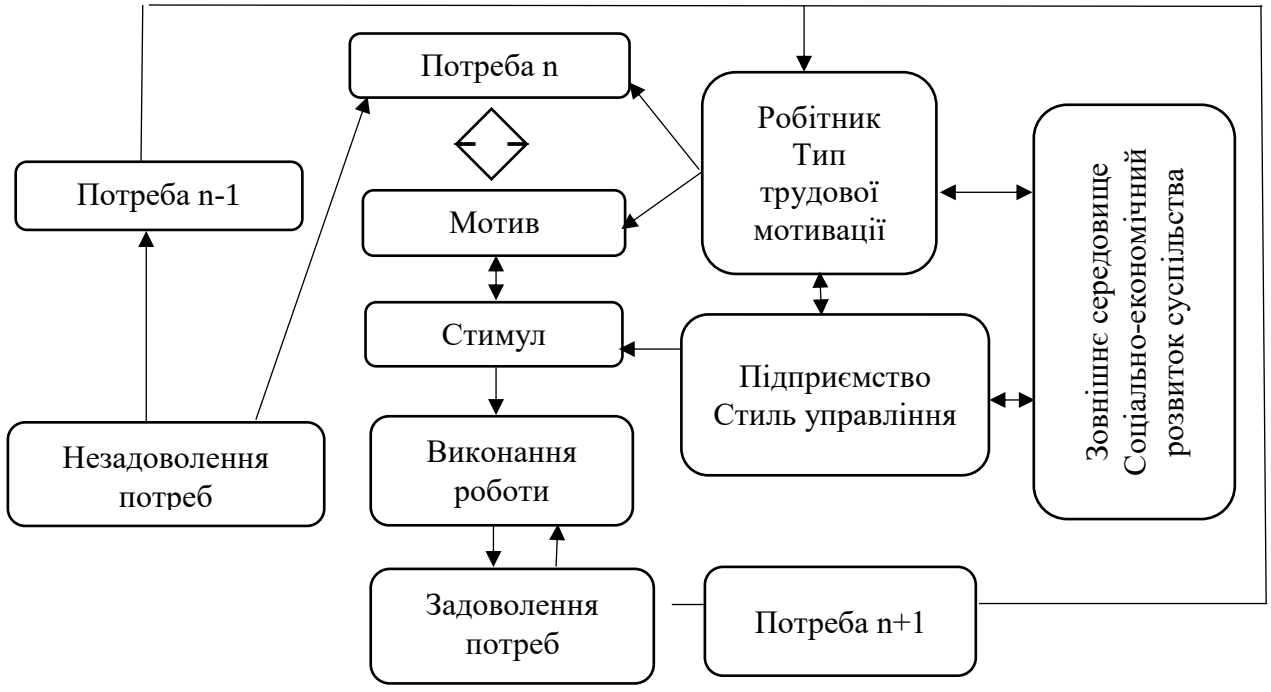


Рис. 1.2. Циклічність механізму мотивації

Мотивація є серйозним інструментом стабілізації не тільки персоналу, але й всього підприємства. Механізм мотивації персоналу має циклічний характер. Це означає, що елементи, з яких складається цей механізм, мають певний порядок розташування [6].

Особливістю мотивації персоналу сфери обслуговування є те, що в роботі персоналу заохочується клієнто-орієнтування, розуміння потреб клієнтів та своєчасне їх задоволення, формування персоналом підприємств обслуговування додаткової цінності послуг власним ставленням та підходом, властивим кожному співробітнику окремо.

Під час формування мотивів у працівника слід розглянути основні види мотивації, які сприяють ефективності праці персоналу на підприємстві (див. рис. 1.3/).

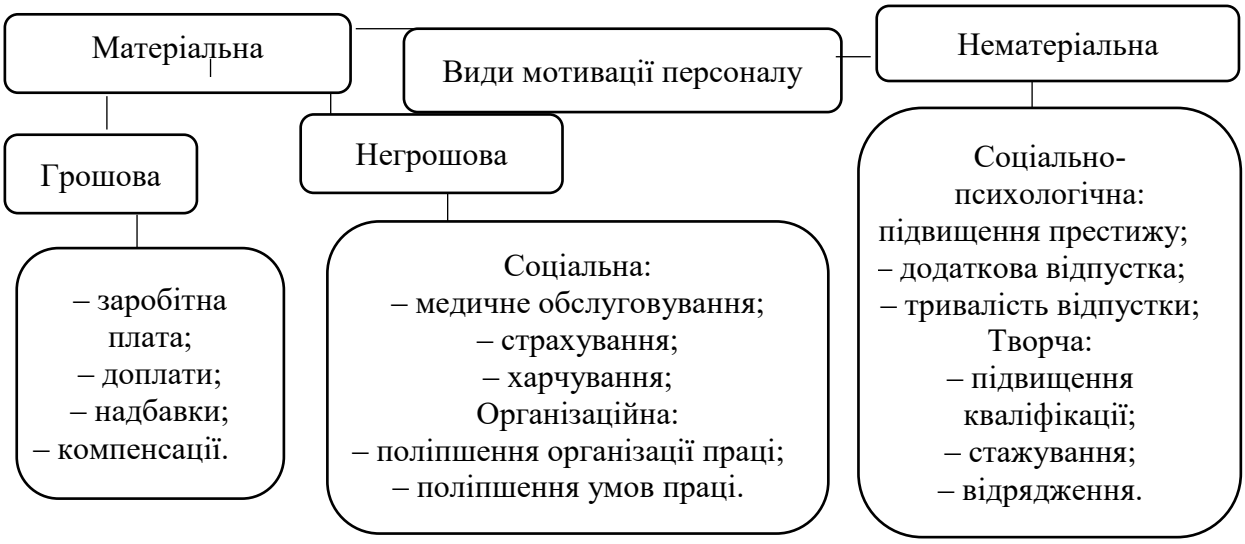


Рис. 1.3. Види мотивацій персоналу підприємства

Головною категорією в механізмі мотивації, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба (n+1), яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у

людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу.

За даними дослідження, проведеного за матеріалами інтернет- порталу «rabota.ua», було виявлено, що для 64% працівників дуже важливою є матеріальна мотивація, а для 36% працівників вагомою є нематеріальна. Можна сказати, що на українських підприємствах індустрії гостинності головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата [7].

Але, щоб досягти реального ефекту від заробітної плати як мотивуючого фактору, необхідно пов'язати заробітну плату з такими якісними характеристиками, як продуктивність праці, освіта, кваліфікація, посада, загальний стаж та досвід роботи працівника, а також дотримуватися принципу справедливості.

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
– наявність уподобань; – особисті здібності; – хобі.	– гроші; – умови (спосіб управління); – інструменти для праці; – безпека, надійність; – задоволення працею.	– визнання; – кар'єрний ріст; – відповідна робота; – надані впровадження.	– неповага керівництва; – організаційний хаос; – непорозуміння в колективі та з керівництвом; – нестача відповідальності і вповноважень в роботі.

Менший мотиваційний вплив має не грошова матеріальна мотивація, тому в кризовій ситуації не можна повністю відмовлятися від корпоративних заходів, присвячених знаменним датам, можна тільки переглянути їх бюджет.

Тісний зв'язок між мотивами простежується в третій закономірності – співучасті. Р. Лайкерт виділив дві основні форми лідерської поведінки, одна з яких орієнтована на роботу, а друга – на працівника. Таким чином, керівництво українських підприємств сфери послуг у воєнний час, повинно надавати важливого значення працівникам, а саме: здоровому сну, інформаційній гігієні, можливості реабілітації. Велике значення в компанії потрібно надавати фізичному та психічному здоров'ю колективу. Перевірений до війни цей інструмент підтримує моральний дух команди, запобігає паніці та допомагає планувати нові проекти.

І. Поворознюк [52] провівши власне дослідження прийшов до наступного висновку: «мотивація праці в сфері обслуговування передбачає матеріальну винагороду і матеріальне заохочення. І саме ефективність трудової діяльності залежатиме від неї. І, як показує світовий досвід діяльності підприємств сфери обслуговування, розуміння керівництвом значення трудового потенціалу є запорукою успіху на ринку послуг.

Персонал надає клієнту не просто обслуговування, а гостинність і досягає своєї головної мети – задоволеність клієнта, що іноді важливіше навіть за отримання прибутку. Саме люди, які працюють у сфері обслуговування, створюють те, що в майбутньому приносить або успіх, або невдачу підприємству».

Американські вчені Вудс і Макаулей [49] у ході дослідження готельних і ресторанних компаній прийшли до висновку, що «в сфері обслуговуваня порівняно з іншими видами бізнесу, більш поширена плинність кадрів, що негативно впливає на мотивацію персоналу і, відповідно, на задоволення потреб клієнтів». Виходячи з цього підприємства

сфери послуг повинні приділяти належну увагу питанню мотивації працівників й створенню належних умов для їх праці.

Також цікавими постають результати досліджень американських учених Т. Петерса і Р. Вотермана [48]. Дослідження показали, що компанії, які дбають про своїх працівників, створюючи відчуття єдності та сприяючи довірі та незалежності, досягають більшого успіху, ніж ті, хто ігнорує ці аспекти.

Успішні компанії завжди вважають свій персонал ключовим фактором успіху у питаннях якості та продуктивності. Ефективні методи використання нових можливостей для підвищення активності працівників безпосередньо пов'язані з їх мотивацією.

Найбільш успішний менеджмент забезпечується в умовах ефективної мотивації та стимулювання трудової діяльності. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність та прибутковість діяльності підприємства.

Тому будь- який розсудливий керівник, який бажає отримати прибуток від своєї діяльності, повинен подбати про створення стимулів для працівників. Якщо організація не може похвалитися високим прибутком і аргументує відсутність мотивації цим, варто пам'ятати, що крім матеріально-грошових елементів мотивації є і не грошові (моральні, соціальні, психологічні та ін.), які не вимагають жодних матеріальних витрат.

Лещенко Л. О. аналізує мотивацію праці як фактор, що підвищує прибутковість виробництва. Автор зазначає, що «правильно побудована система мотивації дозволяє отримати максимальну віддачу від кожного працівника». Іншими словами, мотивація працівників є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Її основна мета полягає у створенні сприятливих умов праці та надання працівникам стимулів для досягнення поставлених цілей. Відсутність мотивації може призвести до серйозних

проблем, включаючи низьку продуктивність, незадовільну якість роботи, високу плинність кадрів та труднощі із залученням талановитих фахівців [7].

Отже, щоб вирішити проблему мотивації та стимулювання персоналу підприємств сфери обслуговування, необхідно застосовувати не тільки, як це найчастіше і буває, матеріальні елементи мотивації, а й нематеріальні.

Неодноразово перевіреним та ефективним стимулом є корпоративний дух. Він зміцнюється в процесі свят, екскурсій, кооперативів, тощо, що фінансуються організацією. відданості фірмі. Люди повинні відчувати, що їх розуміють, а їхні професійні навички дуже цінують. Тоді вони піднімають самооцінку, і вони з більшою енергійністю беруться за нові проекти та справи.

Перш ніж використовувати систему нефінансового стимулювання у діючій організації та виборі певних методів впливу на ефективність роботи співробітників, важливо на початку врахувати, яким чином кожен працівник демонструє себе по відношенню до компанії.

В результаті даного дослідження можливо визначити такі типи співробітників:

1. Співробітник- колективіст – член команди, його власні інтереси рівні інтересам компанії в цілому;

2. Співробітник-індивідуаліст – особисті інтереси не ототожнені інтересам компанії, націлений, перш за все, на матеріальну мотивацію;

У результаті, важливим моментом є правильне віднесення працівника до того чи іншого типу працівників. Саме від цього залежатиме вибір найбільш дієвого та результативного методу нематеріального стимулювання. Але при цьому, не існує спільної єдиної мотиваційної структури для всіх працівників, важливим є грамотний розподіл та облік індивідуальної корисності фахівця, з боку загальних успіхів організації та особистісні досягнення на посаді.

Якщо раніше роботодавці обирали собі працівників з великої кількості кандидатів, то сьогодні все частіше самі працівники обирають умови

роботи, які найбільш підходять для себе. Особливо великий вибір надається затребуваним через їхню нестачу на ринку кваліфікованим фахівцям.

Найчастіше такі фахівці обирають місце роботи із-за заробітної плати, а, по можливості організації задовольнити їх емоційні потреби, тобто потреби у повазі, визнанні, статусі, комфорті тощо. Тому на сьогоднішній день підприємствам сфери обслуговування недостатньо забезпечити працівника високою заробітною платою, преміями, використовуючи лише матеріальні елементи заохочення.

Заохочування до роботи вимагає чогось людини, яка йде зсередини. « Єдиний спосіб змусити людину щось зробити – це зробити так, щоб вона сама захотіла цього», – сформулював Дейл Карнегі десятки років тому. Зарплата та умови роботи, звісно, важливі, але не достатні.

Відомий психологічний факт полягає в тому, що збільшення заробітної плати перестає мотивувати працівника вже через 2 – 5 місяців, а, отже, після, якість роботи неминуче знижуватиметься [17].

Отже, щоб вирішити проблему мотивації персоналу сфери обслуговування, необхідно застосовувати не тільки, як це найчастіше і буває, матеріальні елементи мотивації, а й нематеріальні.

Методи стимулювання персоналу може бути найрізноманітнішими і залежить від пропрацьованості системи стимулювання для підприємства, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Класифікація методів мотивації може бути здійснена на організаційно- розпорядчі (організаційно- адміністративні), економічні та соціально- психологічні.

Економічні методи управління обумовлені економічними стимулами.

Вони передбачають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію виконання певних показників чи завдань, і здійснення після виконання економічного винагороди за результати роботи.

Організаційно- адміністративні методи, що базуються на директивних вказівках.

Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і т.п., що спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль.

В управлінні владна мотивація грає дуже істотну роль: вона передбачає як безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих державному рівні, а й чітке визначення правий і обов'язків керівників і підлеглих, у яких виконання розпорядження керівництва обов'язково підлеглих.

Владна мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методи мають забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації.

Соціально-психологічні методи, що застосовуються для підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей та здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Дана група методів включає різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину.

До цих методів належать анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо. У практиці управління, зазвичай, одночасно застосовують різні методи та його комбінації. Для управління мотивацією необхідно використовувати під управлінням підприємством всі групи методів. Так, використання лише владних та матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації [23].

Підсумовуючи, розмежуємо два поняття: мотивація та стимулювання. Мотивація – це завжди внутрішнє спонукання людини до певного виду з метою отримання важливого йому результату.

Стимулювання – це зовнішнє спонукання до певної діяльності. Якщо мотиви трудової діяльності формуються самою людиною, то стимули завжди мають зовнішній характер для співробітника організації, є причиною, що спонукає його до дії або причиною поведінки людини.

У цьому стимули може бути сформовані керівництвом підприємства поліпшення мотивації праці. Наприклад, стимулом може бути премія, винесення подяки тощо [2].

Нині існують різні теорії, які намагаються пояснити механізм мотивації. Їх зазвичай прийнято об'єднувати у великі групи: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації досліджують потреби та їх вплив на мотиви, що спонукають людину до здійснення діяльності. Найбільш відомими теоріями є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу та інших.

Процесуальні теорії мотивації аналіз процесу прийняття людиною рішення про певний образ дій, спрямований на досягнення її цілей, не заперечуючи існування і вплив на людину її потреб, вказують на те, що поведінка людей формується не тільки під їх впливом, а так само визначається: сприйняттям, очікуваннями, пов’язаними з конкретною ситуацією, та можливими наслідками обраного ними типу поведінки.

Вони описують динаміку взаємодії різних мотивів та досліджують, як спонукається та спрямовується поведінка людини. Існує безліч способів мотивації та стимулювання персоналу у сфері обслуговування.

Головне, щоб керівник задумався про необхідність запровадження цієї системи, адже це стане першим кроком на шляху створення здорового колективу, який бажає працювати саме в цій організації, пишатися своєю причетністю до неї. А керівник, як наслідок, отримає професійну команду, чия діяльність не може не принести прибуток надалі.

Висновки до розділу 1. Таким чином, мотиваційний менеджмент у готельному бізнесі відіграє важливу роль, а саме створює баланс цілей та потреб персоналу з одного боку та організації, з іншого боку. Виявлено, що успішне мотивування може бути лише індивідуальним. Насамперед, потрібно вивчити особистість того, кого ти спонукаєш до праці, і лише потім мотивувати його відповідно до його індивідуальних особливостей.

Тим часом одне з основних завдань будь- якого менеджера полягає саме в тому, щоб повною мірою задіяти в роботі весь потенціал своїх співробітників. Саме на це спрямовано всю роботу з мотивації персоналу. Підвищення продуктивності як наслідок, прибутковості – ось результат застосування грамотної системи мотивації.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ М. ЗАПОРІЖЖЯ

2.1. Мета, методика, організація емпіричного етапу дослідження

Мотивація співробітників є одним із ключових факторів успіху комерційних організацій. Вона впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників роботою, і, як наслідок, загальні результати діяльності підприємства. У сучасному бізнесі існує низка аспектів мотивації, які залишаються актуальними та затребуваними.

Метою емпіричного дослідження є вивчення системи мотивації персоналу, визначення взаємозв'язку мотивації з особливостями міжособистісних відносин та стратегіями поведінки в конфліктній ситуації.

Дослідження проводилося серед персоналу підприємств сфери послуг: готелі та ресторани м. Запоріжжя. Кількість підприємств: готелі – «Інтурист», «Театральний», «Хортиця Палас» та ресторани «Каліфорнія», «Запорізька січ», «Аристократ», «Парадиз».

Вибірку склали 106 працівників, 55 працівників готельного господарства та 51 працівник ресторанного господарства, з них 53 чоловіка та 53 жінки віком від 23 до 60 років.

Дослідження було проведено у кілька етапів.

1. На першому етапі дослідження виявляється ступінь успішності (ефективності) трудової діяльності респондентів. Для цього була створена авторська анкета, яка містить запитання для оцінки задоволеності працівників на підприємстві.

2. На другому етапі дослідження виявляються психологічні особливості мотиваційної сфери персоналу за допомогою таких методик, як:

– Методика мотивація професійної діяльності К. Замфіра (В. Ковальова).

Методика застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності.

ВМ – внутрішня мотивація;

ЗПМ – зовнішня позитивна мотивація;

ЗНМ – зовнішня негативна мотивація.

Методика заснована на анкетуванні. Опитуваний оцінює ступінь важливості для нього різних аспектів професійної діяльності. За результатами опитування проводиться аналіз і будується профіль мотивації.

В основу покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплатні тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

Методика К. Замфіра є ефективним інструментом для дослідження мотивації професійної діяльності. Вона дозволяє отримати цінну інформацію про те, що спонукає людей до роботи, і як можна підвищити їхню задоволеність роботою [9].

– Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі (О. Кокун).

Методика призначена для дослідження уявлень суб’єкта про себе та ідеальне «Я», а також для вивчення взаємовідносин у малих групах. За допомогою даної методики можна виявити переважний тип відносин до людей у самооцінці та взаємооцінці.

Опитувальник містить 128 оціночних суджень, з яких у кожному з восьми типів взаємин є 16 пунктів, упорядкованих за висхідною інтенсивністю. Методика побудована так, що судження, спрямовані на виявлення певного типу взаємин, розташовані не послідовно: вони групуються по чотири і

повторюються через однакову кількість визначень. Під час обробки результатів підраховують кількість взаємин кожного типу.

Відповідно до результатів тесту визначаються такі типи відношення до оточуючих:

I. Авторитарний;

II. Егоїстичний;

III. Агресивний;

IV. Підозріливий;

V. Покірний;

VI. Залежний;

VII. Товариський;

VIII. Альтруїстичний.

При дослідженні міжособистісних відносин найчастіше виділяються два чинники: домінування-підпорядкування та дружелюбність-агресивність. Саме ці фактори визначають загальне враження про людину у процесах міжособистісного сприйняття.

Різні напрями діагностики допомагають визначити тип особистості, а також зіставити дані за окремими аспектами, наприклад: «соціальне «Я», «реальне «Я», «мої партнери» тощо. Методичний прийом дає змогу вивчати проблему психологічної сумісності й часто використовується в практиці сімейної консультації, групової психотерапії та соціально-психологічного тренінгу [11].

– Методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса (Т. Гаврилова). Методика служить для діагностики виразності у випробуваних стратегій поведінки у конфліктній ситуації. Ця модель, описує п’ять основних стратегій поведінки людей у конфліктних ситуаціях.

1. Суперництво (конкуренція), як намагання задовольнити власні інтереси за рахунок інших.

2. Пристосування, як жертвування власними інтересами на користь іншого.

3. Компроміс, як прагнення частково задовольнити як свої домагання, так і прагнення опонента.

4. Уникнення, як відмова від власних інтересів і від захисту інтересів іншої людини.

5. Співпраця, яка є пошуком альтернативи, прагненням максимально врахувати як власні інтереси, так і інтереси партнера [11].

Для опису типів поведінки людей у конфліктах К. Томас застосовує двовимірну модель, основними вимірами, в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених до ситуації, та наполегливість, для якої характерний акцент на власних інтересах.

3. На третьому етапі відбулося обробка результатів та визначення взаємозв'язку мотивації персоналу зі стилем міжособистісних стосунків, стратегіями поведінки у конфліктній ситуації. Для цього використовувалися програми SPSS Statistic 23 та Microsoft Excel.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг м. Запоріжжя

Вивчення мотиваційних факторів спрямоване на розробку ефективних методів, що сприяють збільшенню мотивації персоналу організації. Це зрештою може вплинути на ефективність роботи компанії, як безпосередньо, і побічно. Збір інформації проведено за допомогою опитування, яке є найбільш універсальним і ефективним методом дослідження.

Анкети заповнювалися анонімно, що дозволило респондентові відповідати відверто, тим самим збільшуючи шанс, що дані дослідження будуть представлені більш точними.

Період для заповнення анкети тривав три тижні, що дало можливість чітко встановити рамки та отримати більш достовірні дані, адже інтерес у опитуваних людей вище у перші дні, потім він починає згасати.

Для зручності респонденти були розділені відповідно до підприємств сфери послуг. Поділ, у свою чергу, дозволив нам виявити відмінності мотивації працівників тієї чи іншої сфери обслуговування. Поділ здійснювався за самостійно заповненим пунктом анкети про належність до одного з підприємств сфери послуг, приклад анкети надано у Додатку А.

Розглядаючи кількість респондентів пропорційна один одному, слід зазначити, що 52% від загальної кількості – це фахівці, готельного обслуговування. Друга половина фахівців, обсягом 48%, здійснюють свою професійну діяльність у ресторанному обслуговуванні (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз респондентів які взяли участь у анкетуванні

Показники	**Загальна кількість осіб дослідження, 106**	
	Готельні підприємства	**Ресторанні підприємства**
Кількість працівників взявших участь у анкетуванні за сферою послуг	55	51
з них: жінки	32	21
чоловіки	23	30
Кількість працюючих у віці (років): 23 – 34	21	32
35 – 49	19	10
50 – 54	10	6
55 – 59	5	3
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища освіта	37	35
повна вища освіта	28	31
середньо-спеціальна	27	20
Стаж роботи		
– до року	19	20
– від року до трьох	22	17
– від трьох до п’яти	9	8
– більш п’яти років	5	6

Опитування показало, що всі респонденти, які займають позицію керівника, мають вищу освіту, що вказує на те, що в сфері обслуговування цінуються співробітники, які мають за плечима знання та вміння. А також є розуміння того, що людина з вищою освітою, як правило, досягає поставлених завдань і йде до наміченої мети до кінця, минаючи складнощі.

Більшість опитаних, на момент проведення дослідження, оцінює своє моральне самопочуття як хороше – 54,5% від загальної кількості опитаних. На запитання, які зміни найбільше впливають на Ваш настрій, переважна більшість респондентів (84,8% від загальної кількості) відповіли, що це загально-економічні та соціальні зміни у зв'язку з кризами, коронавірусом та іншими факторами.

Окрім цього на настрій респондентів однаково впливають зміни в організації та зміни у змісті Моєї професійної діяльності. Настрій співробітників, до того ж професійний, позначається на перспективах спеціалістів. Опитані співробітники у 48,5% випадків оцінюють свої професійні перспективи досить позитивні. Трохи менше позитивно свої перспективи у професійній сфері оцінюють 39,4% опитаних. Як коментар на свою відповідь, респонденти виділяють позитивні та негативні значення.

До позитивних можна віднести, наприклад, – прагнення до постійного навчання та орієнтації на професійне зростання; підвищення кваліфікації працівника готельно-ресторанного обслуговування; зростання заробітної плати. На користь негативних значень респонденти відносять: відсутність перспектив професійного розвитку; відсутність можливостей для подальшої професійної перспективи [9, 39].

Оцінюючи моральний стан респондентів, їм було поставлено питання про успіх. Опитані фахівці великим успіхом у роботі виділяють високий доход, так вважають 33%. Більша частина фахівців вважає, що високий дохід – це не справжній показник успішності на роботі, тому відповіли 48,5%. Ще 18,2% говорять про те, що високий дохід взагалі не можна відносити до ознаки успішності у професійній діяльності.

Продовжуючи тему успішності на робочому місці, серед опитуваних респондентів можна виділити: наявність високого статусу чи посади; професійні здобутки; сімейне благополуччя; самореалізацію та освіту.

Щодо високого статусу або посаді виділяється 4 групи тих, хто відповів: ті, хто вважає, що успіх не пов'язаній із цим (12%); ті, хто вважає, що успіх пов'язаній із цим побічно (30%); ті, хто вважає, що успіх пов'язаній із цим більшою мірою (33%); і ті, хто вважає, що успіх безпосередньо із цим пов'язаній (24%). Дані показники представлені на рисунку 2.1.

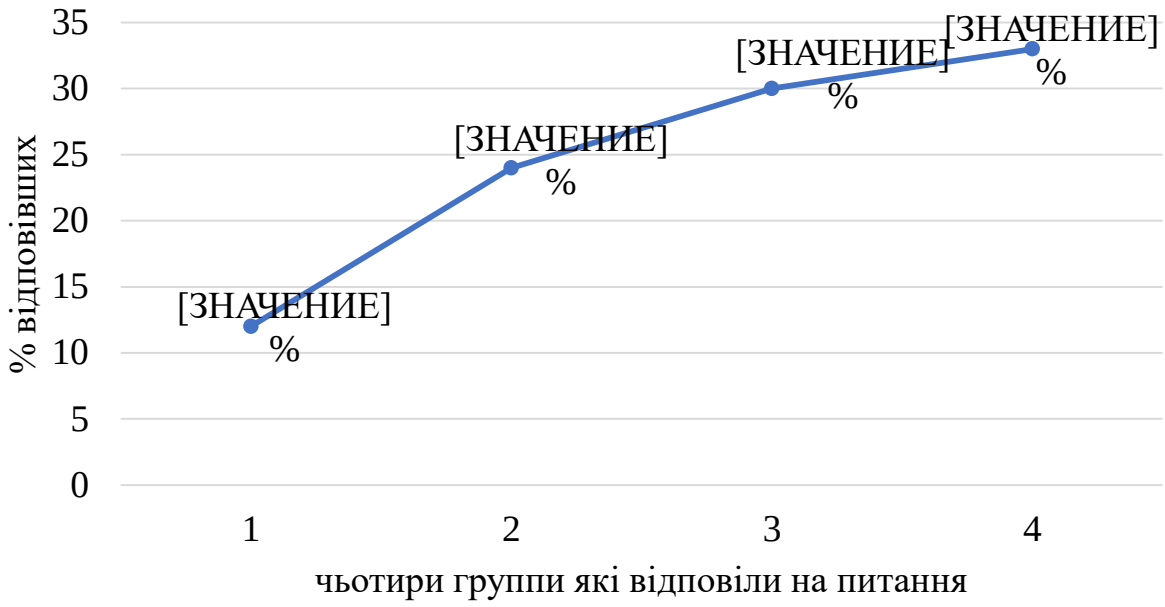


Рис. 2.1. Порівняння груп респондентів відповівших на питання щодо успіху та високого статусу або посади

Серед опитаних 45% вважають, що професійні досягнення побічно, але впливають на успіх, ще 45% вважають, що досягнення абсолютно точно пов'язані з успішністю професійної діяльності.

Самореалізація у працівників сфери обслуговування важлива як чинник успішності на роботі. Цей висновок зроблений виходячи з результатів анкети, які представлені на рисунку 2.2.

З рисунку видно, що 45% опитаних вважають важливим самореалізацію фактором успіху інші 42% вважають самореалізацію трохи менш важливим фактором у роботі. Інші респонденти не вважають фактором успішності самореалізацію на роботі. Плаваюча область відповідей респондентів відзначається у виділенні, як чинника успішності, освіти.

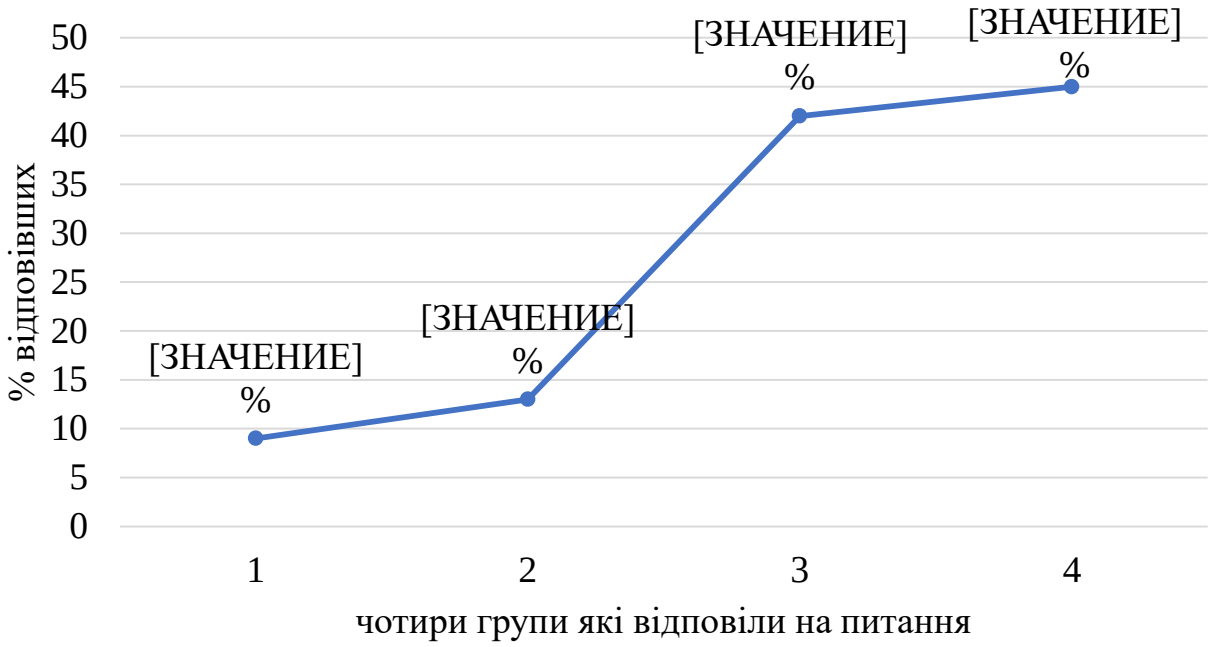


Рис. 2.2. Порівняння груп респондентів відповівших на питання щодо успіху та самореалізації

Про те, що на досягнення успіху впливає освіта, говорять 10 опитаних, інші 9 говорять про те, що освіта – це частина успіху, але не повною мірою. Ще 13 вказують на те, що освіта грає опосередковану роль успішності фахівців.

На думку респондентів, успіх досягається через низку факторів. Це:

– прагнення чогось нового;

– внутрішні якості фахівця;

– максимальну зайнятість;

– націленість на результат.

З позиції респондентів, справлятися з труднощами в сучасних умовах можуть ті, хто має: стресостійкість; силою волі; підтримкою близьких людей;

стійкою життєвою позицією; самоприйняттям, можливістю вирішувати проблеми, що склалися, самостійно.

Для того, щоб визначити сфери підвищення мотивації персоналу, було проведено обстеження рівня, щоб визначити важливість факторів, що впливають на вибір місця роботи, а саме: рівень заробітної плати, корпоративний імідж, умови праці, кар'єрні можливості та структура соціального пакету. Згідно з дослідженням щодо визначення факторів, що вплинули на вибір робочого місця, були отримані наступні результати які надані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні чинники, які вплинули на прийняття рішення щодо місця роботи

№ з.п.	Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)	
		готельні підприємства	ресторанні підприємства
1.	Рівень заробітної плати	30	42
2.	Імідж компанії	20	18
3.	Умови праці	20	20
4.	Можливість кар'єрного росту	15	10
5.	Структура соціального пакету	15	10

Ці дані показують, що основною проблемою вибору робочого місця є рівень зарплати. Ця ситуація відображає стан економіки та рівень заробітної плати персоналу багатьох виробничих компаній.

Таким чином, для більш детального вивчення системи мотивації було проведено опитування з метою виявлення найважливіших спонукальних факторів для персоналу, а саме:

– оцінки та визначення результатів роботи. розуміння цілей і переконань;

– умови праці;

– задоволення від досягнення цілей;

– можливість кар’єрного росту, важливість навчання;

– участь у процесі вироблення управлінських рішень.

Результати опитування щодо виявлення найважливіших мотиваційних факторів для персоналу готельно-ресторанного обслуговування представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Значущість мотивуючих чинників для працівників сфери обслуговування

№ з.п.	Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)	
		готельні підприємства	ресторанні підприємства
1.	Оцінка та визначення результатів роботи	85	82
2.	Розуміння цілей та лояльність	68	79
3.	Можливість навчання	50	58
4.	Можливість кар’єрного росту	45	43
5.	Участь у процесі розробки управлінських рішень	20	15

Щоб поглибити важливість мотивації, було визначено ставлення працюючих до впливу на результати роботи працівників, і воно знеохочується такими факторами, як: низький рівень відповідальності, неможливість самореалізуватися; відсутність визначення недостатня обізнаність у справах компанії; відсутність бонусів; некомпетентність керівників; незадовільна атмосфера команди; несправедлива критика.

Дані дослідження для визначення впливу основних спонукальних факторів на продуктивність наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні де мотивуючі чинники працівників готельно-ресторанних послуг

№ з.п.	Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)	
		готельні підприємства	ресторанні підприємства
1.	Низький рівень матеріальної винагороди	70	68
2.	Недостатня інформованість про справи на підприємстві	55	59
3.	Неможливість самореалізації	45	51
4.	Незадовільний клімат в колективі	30	26
5.	Несправедлива критика	25	35

Як показано в таблиці 2.4, головним де мотивуючим фактором на роботі для працівників є недостатній рівень матеріальної винагороди. Слід зазначити, що чоловіки, половина співробітників компаній, які зацікавлені в роботі, залежать від грошей більше, ніж опитані жінки: коли 70% чоловіків, незадоволених своєю зарплатою, втрачають інтерес до роботи і думають про її зміну. Близько 65% жінок зроблять це. Водночас більшість грошових проблем викликають експерти, менеджери середнього рівня та керівники підрозділів (60 – 75%). Слід також зазначити, що незадоволені амбіції є вагомою причиною для зміни роботи 45 – 51% респондентів.

Таким чином, певні слабкі місця в організації мотивації можуть спричинити зміну роботи 45% опитаних жінок та 40% чоловіків. Вважаємо, що найпоширенішою помилкою багатьох менеджерів є нав’язування своїх пріоритетів підлеглим (які задовольняють власні потреби). Менеджери не знають того факту, що жодна із розроблених та перевірених на практиці систем

матеріального заохочення не може однаково мотивувати працівників усіх категорій.

На підставі результатів методики К. Замфір Мотивація професійної діяльності, можемо визначити мотиваційний комплекс особистості кожного працівника готельного та ресторанного підприємства на співвідношенні між собою трьох видів мотивації: внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації ЗНМ) [9].

Як бачимо чинники внутрішньої мотивації відбивають соціальну значимість трудової діяльності, задоволення від залучення до керівництва підприємством та задоволення від взаємодії в колективі.

Чинники зовнішньої позитивної мотивації – прагнення до грошової винагороди, кар'єрне зростання, визнання колективу.

Чинники зовнішньої негативної мотивації пов'язані з будь-якими стягненнями.

Як ми бачимо на рисунку 2.3 у працівників готельного підприємства переважає зовнішня негативна мотивація яка складає 4 бали.

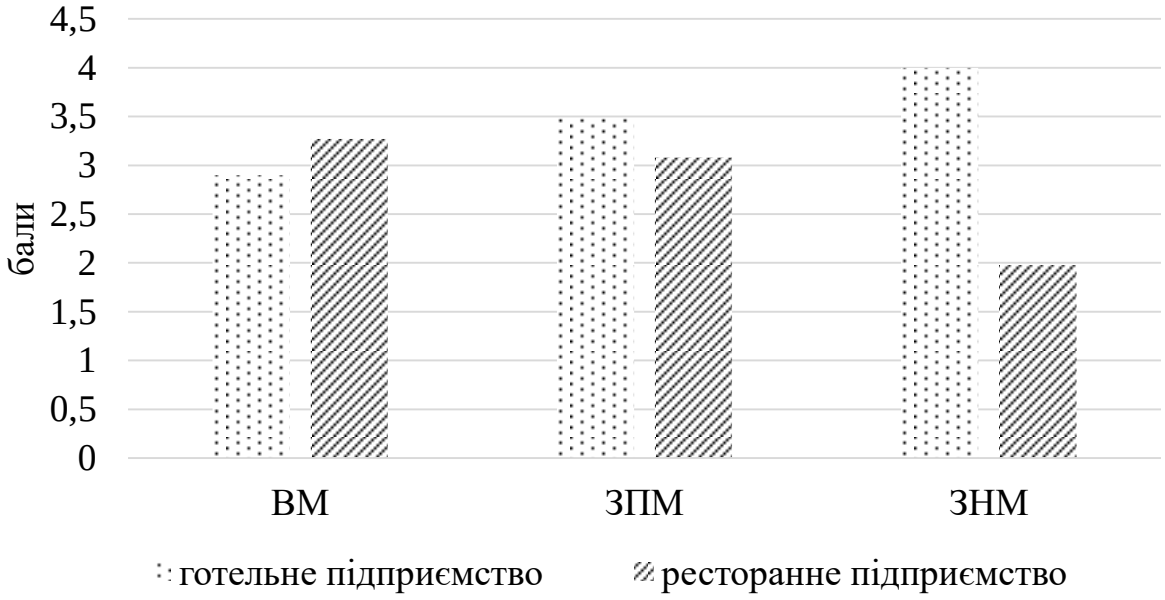


Рис. 2.3. Порівняння мотивації професійної діяльності у працівників готельного та ресторанного підприємства

Зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ) перевищує внутрішню мотивацію – 3,48 балів. Значимість факторів мотивації має допомогти у формуванні оптимальної системи мотивації готельних підприємств.

Маємо результат: ЗНМ>ЗПМ>ВМ = 4,0>3,48>2,90.

Нерівність ЗНМ>ЗПМ>ВМ говорить про розбалансованість структури мотиваційного механізму праці у готельних підприємствах та потребує заходів коригування.

Респонденти спираються в основному на зовнішні негативні мотиви, але є і досить висока частка зовнішньої позитивної мотивації. Отже, провідні мотиви професійної діяльності працівників готельних підприємств – зовнішні, при цьому зовнішні негативні мотиви превалюють, хоч і незначно, над зовнішніми позитивними. Внутрішній мотивації відведено останнє місце.

Якщо розглядати на рисунку 2.3 ресторанне господарство то, після проведеного опитування у більшості респондентів переважним у професійній діяльності виявився ВМ (внутрішня мотивація), середній бал якого становить 3,27.

При домінуючій у професійній діяльності внутрішньої мотивації, основними рисами людини є фактори регулювання та фактори, що ініціюють, і закладені вони всередині нього самого.

Що ж до критерію ЗПМ (Зовнішньої позитивної мотивації), він відображає те, наскільки людина залежить від її відносин із оточуючими, тобто його бажання заохочення за виконану роботу чи, навпаки, у можливості уникнути будь-якого покарання чи догани.

Цей показник регулюється психологічними чи матеріальними умовами праці. Як приклад, якщо основною зацікавленістю у процесі роботи є сам процес, то факт заробітку грошей за робочий процес якраз і є зовнішнім позитивним мотивом праці для працівників ресторанних підприємств таких як офіціанти, бармени.

Показники зовнішньої позитивної мотивації за результатами нашої діагностики складає 3,08, що в цілому є трохи менше ніж показник внутрішньої мотивації.

Середній бал за критерієм зовнішньої негативної мотивації складає 1,98. Ключова спонукальна сила зовнішньої негативної мотивації є уникнення покарання. У цілому нині така мотивація згубно позначається як для організації та керівництва, так працівника загалом.

Робота виконується з супроводом втоми, негативних емоцій і в цілому формально, щоб уникнути обов'язків, які несприятливо позначаються на працівнику. Прикладом можуть бути такі ситуації як: виключити осуди або образи, не потрапити під скорочення, не потрапити під «гарячу руку» менеджера або адміністратора зміни, працювати тільки з метою того, щоб не слухати нескінченні пред'явлення та звинувачення і так далі. Як наслідок – безперервна плинність із працівників залу ресторану, мінімальна продуктивність та високий рівень хвороб серед обслуговуючого персоналу.

Маємо результат: ВМ>ЗПМ>ЗНМ = 3,27>3,08>1,98.

На підставі отриманих результатів ми можемо зробити висновок, що у респондентів ресторанних підприємств переважають найкращі або оптимальні поєднання мотиваційних комплексів. Цей мотиваційний комплекс характеризується тим, що оптимальний з точки зору ефективності.

Зовнішня позитивна мотивація виражена меншою мірою, як і мінімальне місце бере зовнішня негативна. Домінуючою мотивацією в даному комплексі є внутрішньою.

За результатами методики Т. Лірі [11], Діагностика міжособистісних взаємин було складено таблицю 2.5 у якій представлено результати опитування респондентів.

Як бачимо з таблиці, за результатами аналізу по методике Т. Лірі «Діагностика міжособистісних взаємин» [11] значні відмінності між респондентами готельних та ресторанних підприємств показали такі шкали як: І. Авторитарний персонал готельних підприємств має 58,18%, а ресторанних

підприємств 39,21% це говорить про те, що у готельних підприємствах є авторитетні лідери, які люблять давати поради та вимагають до себе поваги, тоді як у ресторанному господарстві ці показники менше.

Таблиця 2.5

Порівняння відповідей респондентів за методикою Т. Лірі, Діагностика міжособистісних взаємин

Типи ставлення	Бали	Кількість респондентів у %	
		Готельні підприємства	Ресторанні підприємства
I. Авторитарний	13 – 16	7,27	3,92
	9 – 12	58,18	39,21
	0 – 8	50,9	64,7
II. Егоїстичний	13 – 16	7,27	3,92
	0 – 12	92,7	96,07
III. Агресивний	13 – 16	5,45	7,84
	9 – 12	14,54	11,76
	0 – 8	80	80,39
IV. Підозріливий	13 – 16	3,63	–
	9 – 12	29,1	21,56
	0 – 8	67,27	78,43
V. Покірний	13 – 16	–	–
	9 – 12	10,9	11,76
	0 – 8	89,1	88,23
VI. Залежний	13 – 16	–	–
	9 – 12	5,45	7,84
	0 – 8	94,54	92,15
VII. Товариський	9 –12	34,54	35,29
	0 – 8	65,45	64,70
VIII. Альтруїстичний	9 – 16	36,36	39,21
	0 – 8	63,63	60,78

По шкалі II. Егоїстична також респонденти готельних підприємств показали більший відсоток 7,27 у порівнянні з ресторанними підприємствами 3,92% прагнення бути над усіма, але осторонь, самозакоханість, розважливість, незалежність, себелюбність. Це свідчить про те, що працівники готельних підприємств більше схильні до використання соціальних відносин у своїх цілях, у той час як працівники ресторанних підприємств більше альтруїстичні.

По шкалі IV. Підозріливий показує, що у респондентів готельних підприємств є персонал який має 3,63%, цей результат говорить про те, що даний персонал у міжособистісному спілкуванні більше схилен до уразливості, сумнівів, недовіри тоді як у ресторанному господарстві за цією шкалою та кількості балів відсутні.

Інші шкали не дали значних відмінностей між досліджуваними двома групами респондентів.

Результатами проведеного дослідження було виявлено, що існують відмінності між спрямованістю особистості у спілкуванні, домінуючими типами міжособистісних відносин та основними тенденціями поведінки персоналу готельних та ресторанних підприємств.

Результати проведення методики К. Томаса «Стратегія та тактика поведінки у конфліктній ситуації» [11] у вибірці респонденти готельних підприємств показали, що частіше працівники готелів вдаються до такої стратегії поведінки як «Компроміс» вона склала 7,81 бал (див. рис. 2.4).

Компроміс дозволяє знайти рішення, яке задовольнить потреби клієнта, одночасно дотримуючись правил готельного підприємства.

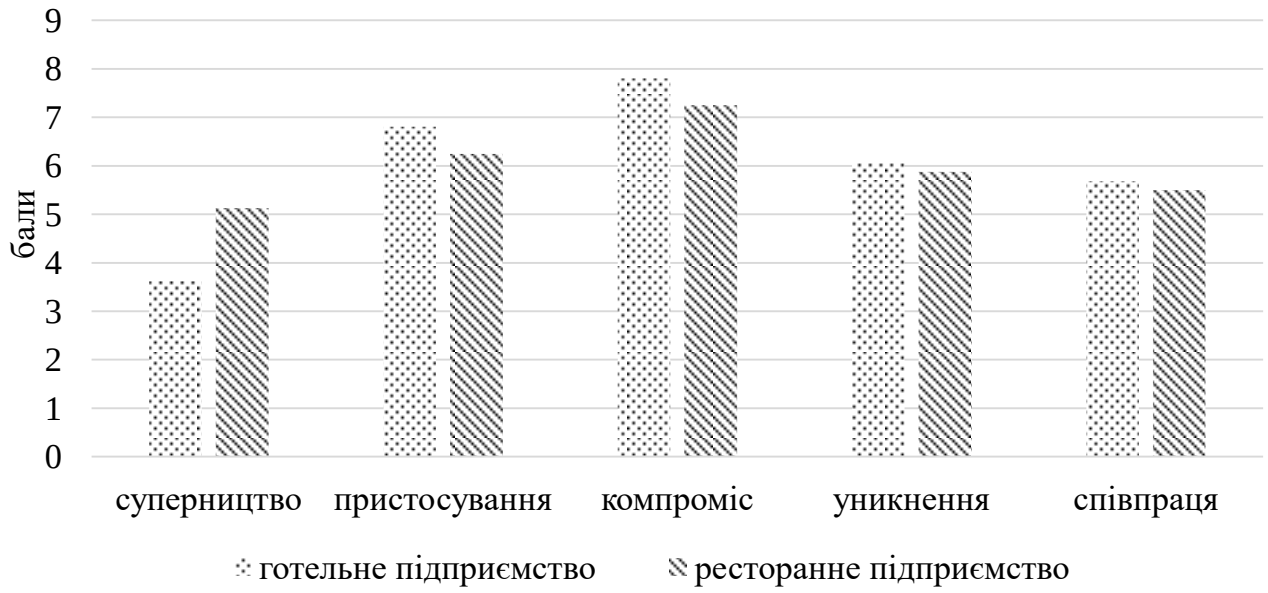


Рис. 2.4. Порівняння груп респондентів за методикою К. Томаса «Стратегія та тактика поведінки у конфліктній ситуації»

Пошук спільних рішень сприяє збереженню доброзичливих відносин між колегами, керівництвом та гостями. Інакше її можна назвати стратегією взаємної поступки. В контексті готельного підприємства, де взаємодія з різними людьми є невід'ємною частиною роботи, ця стратегія може бути особливо корисною.

Як правило, компроміс дозволяє хоч щось отримати, чим усе втратити, і дає можливість виробити тимчасове рішення, якщо на вироблення іншого немає часу.

Найменш кращою стратегією поведінки серед респондентів готельних підприємств виявилася стратегія «Суперництво» вона склала 3,63 бали. Це можливо завдяки тому, що більшість відповівших респондентів склали покоївки та менеджери підрозділів, суперництва серед цих працівників не можливо так як їх заробітна плата не залежить від конкуренції або суперництва між працівниками підрозділу, іноді це має негативне явище.

Інші стратегії перебувають у проміжку від 5 до 7, що свідчить про їх гармонійне використання у різних конфліктних ситуаціях.

Результати проведення тесту К. Томаса «Стратегія та тактика поведінки у конфліктній ситуації» для працівників ресторанних підприємств показали, що працівники так само частіше застосовують стратегію «Компромісу». Інші стратегії перебувають у проміжку від 5 до 7, що свідчить про їх гармонійне використання у різних конфліктних ситуаціях.

Результати, які були отримані під час застосування методик діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі, типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса та мотивація професійної діяльності К. Замфіра були надалі вивчені за допомогою кореляційного аналізу.

Аналіз коефіцієнта кореляції Ч. Спірмена привів до знакових висновків (див. табл. 2.6).

Як ми бачимо з табл. 2.6, присутній слабкий взаємозв'язок між мотивацією та стилями міжособистісних стосунків.

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок мотивації професійної діяльності та стилів міжособистісних стосунків

	I	**II**	**III**	**IV**	**V**	**VI**	**VII**	**VIII**
ВМ	0,034	0,094	0,030	-0,048	-0,015	0,153	0,012	0,042
ЗПМ	-0,053	-0,102	-0,058	-0,035	0,008	0,039	0,009	-0,024
ЗНМ	0,119	0,103	**,222***	**,200***	**-,226***	-0,058	-0,050	-0,121

Примітка:

*кореляція значуща на рівні 0,05

Найбільш помітні кореляції спостерігаються для зовнішньої негативної мотивації. Це означає, що працівники, які більше мотивовані уникненням негативних наслідків (наприклад, звільнення), частіше демонструють агресивні, підозрілі та покірні стилі поведінки. Працівники з агресивним стилем мають позитивні кореляції з зовнішньою негативною мотивацією (r=-0,228, при p≤0,05) для негативної кореляції, що може вказувати на те, що вони використовують агресію як засіб уникнення негативних наслідків.

«Підозрілі» працівники також демонструють позитивні кореляції з зовнішньою негативною мотивацією (r=0,254, при p≤0,05), що може бути пов'язано з їхньою схильністю до недовіри та очікування підступу з боку інших.

Покірні працівники мають негативну кореляцію з зовнішньою негативною мотивацією, що може свідчити про їхню меншу схильність до використання агресії для досягнення своїх цілей.

5. Покірний – сором'язливий.

0–8. Скромний, нерішучий, поступливий; емоційно-стриманий; схильний підкорятися; не має власної думки; слухняно і чесно виконує всі свої обов'язки.

На основі представлених даних можна зробити висновок, що існують деякі статистично значущі зв'язки між зовнішньою негативною мотивацією та агресивним, підозрілим та авторитарним стилями міжособистісних стосунків.

Таблиця 2.7 демонструє кореляційний аналіз між різними стратегіями поведінки у конфлікті (суперництво, пристосування, компроміс, уникнення, співпраця) та трьома видами мотивації професійної діяльності (внутрішня, зовнішня позитивна, зовнішня негативна).

Таблиця 2.7

Взаємозв'язок мотивації професійної діяльності та стратегій поведінки у конфлікті

	суперництво	**пристосування**	**компроміс**	**уникнення**	**співпраця**
ВМ	0,155	0,078	-0,038	-0,057	-0,110
ЗПМ	0,023	-0,088	0,169	0,069	**-,214***
ЗНМ	-0,076	-0,097	0,146	-0,101	0,052

Примітка:

*кореляція значуща на рівні 0,05

Зовнішня позитивна мотивація (наприклад, бажання отримати винагороду) має негативний кореляційний зв'язок зі стратегією співпраці. Тобто, люди, які мотивовані зовнішніми факторами, такими як винагорода, менш готові йти на поступки, щоб досягти угоди. Це пов'язано з тим, що вони сфокусовані на отриманні певного результату і менше схильні бачити «велику картину» або враховувати потреби інших. Тобто вони вважають, що будь-які поступки з їхнього боку призведуть до втрати особистої вигоди. На основі представлених даних можна зробити висновок, що мотивація може значно впливати на те, яку стратегію поведінки людина обере в конфліктній ситуації.

Висновки до розділу 2. У розділі було проведено та проаналізовано емпіричне дослідження для вивчення системи мотивації персоналу, визначення взаємозв'язку мотивації з особливостями міжособистісних відносин та стратегіями поведінки в конфліктній ситуації.

За результатами методики К. Замфіра «Мотивація професійної діяльності» було виявлено, що серед респондентів готельних підприємств зовнішні негативні мотиви превалюють, хоч і незначно, над зовнішніми

позитивними, щодо внутрішній мотивації то серед респондентів було отримано низький бал. Тоді як серед респондентів ресторанних підприємств переважають найкращі або оптимальні поєднання мотиваційних комплексів і внутрішня мотивація має більші показники. Дані результати вказують на правильні напрямки діяльності керівників служб та підрозділів у ресторанних підприємствах в рамках здійснення ними новаторських мотиваційних заходів.

За результатами методики Т. Лірі «Діагностика міжособистісних взаємин» було виявлено, що частина респондентів готельних підприємств становлять люди агресивні, що відрізняються прагненням до лідерства. Їх характерні риси – владність та негативізм тоді як респонденти ресторанного господарства більші альтруїстичні.

Результати проведення методики К. Томаса «Стратегія та тактика поведінки у конфліктній ситуації» у вибірці респондентів готельних та ресторанних підприємств показали, що для них важливо «Компроміс» це для сфери обслуговування є дуже важливо. Практично відсутність «Суперництво» у респондентів готельних підприємств є не дуже хорошим показником, тому є важливим комплексний підхід до мотивації персоналу, який поєднує матеріальне стимулювання з соціальною підтримкою та врахуванням індивідуальних досягнень.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1. Основні проблеми та напрямки вдосконалення системи мотивації на підприємствах сфери послуг

Процес мотивації – є однією з важливих сфер управління персоналом. Поширені проблеми на підприємстві сфери послуг – відсутність ототожнення працівників з тим місцем, де вони працюють. Це часто проявляється претензійним ставленням до питань оплати праці, зниження ефективності підприємства як за кількістю, так і за якістю – внутрішні процеси, конфлікти в колективі, погана атмосфера тощо.

Підприємство, яке постійно зростає – усвідомлює, що ключовим фактором успіху є людина, тому підприємство інвестує в розвиток співробітників на багатьох рівнях. Щоб задовольнити, мотивувати та мобілізувати працівників до ефективнішої роботи, підприємство повинно забезпечити постійний розвиток системи мотивації працівників, щоб їх задоволеність роботою та мотивація вийшли на більш високий рівень [19].

Однією з найважливіших проблем є недостатня прозорість у побудові систем мотивації та надання інформації працівникам. Без надійних і конкретних знань про структуру існуючої системи будь-які спроби її вдосконалити не будуть помічені працівниками. Незалежно від того, чим займається підприємство – чи надає послуги, чи створює продукцію, важливо, щоб її культура була змістовна.

Дослідження показують, що люди, які мають відчуття сенсу, більш зосереджені, креативні та стійкі. З цієї причини керівники повинні нагад увати працівникам, як вони сприяють покращенню життя інших своєю працею. Приклади таких заходів включають публікацію подяк від клієнтів

або оголошення благодійних цілей, які підтримує підприємство. Мотивація працівників може зрости завдяки такій діяльності.

Однією з ключових вимог при удосконаленні мотивації працівників є налагодження відносин між керівником та працівниками за допомогою внутрішнього спілкування, що впливає на комфортність роботи, її ефективність та якість. Якщо менеджер хоче створити на підприємстві ефективно функціонуючу систему, яка буде мотивувати працівників, необхідно всебічно проаналізувати не тільки систему оплати праці, але й інші сфери, такі як співпраця, спілкування, розвиток, оцінка роботи тощо.

Займаючись різними видами діяльності, що відповідають потребам працівників та можливостям організації, посилюється задоволеність працівників виконаною роботою, що перетвориться на задоволення клієнтів, а це знову підвищить ефективність організації [20].

Також, останніми роками основним способом мотивації персоналу підприємств сфери послуг виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше надавати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників. Сьогодні використовувати відпрацьовані способи мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. На перший план висуваються особисті лідерські якості керівників підприємств сфери послуг – уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання.

Структура системи мотивації персоналу з боку менеджменту підприємства сфери послуг представлена матеріальним стимулюванням, підвищенням якості робочої сили, вдосконаленням організації праці, залученням персоналу в процес управління, нематеріальним стимулюванням.

Проте, головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як

економічної науки, так і господарської практики підприємств. Підвищення до неї уваги в умовах кризи зумовлено принаймні двома причинам:

1) низьким рівнем доходів, деформацією їх структури та диференціацією;

2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

В умовах економічного спаду удосконалення окремих способів мотивації є недієвим. Відомо, що неможливо створити єдину систему мотивації для будь-якого підприємства. За цих умов головним завданням менеджменту підприємств сфери послуг є формування такої системи мотивації, яка підходить саме його підприємству на певному етапі розвитку.

Для вирішення цього завдання необхідно створити механізм мотивації для підвищення ефективності праці. У комплексі антикризових заходів робота з мотивації персоналу зосереджується навколо двох основних завдань:

1. Стабілізації персоналу (морального клімату в колективі).

2. Удосконалення системи матеріальної мотивації.

Наступним завданням виступає вдосконалення системи матеріальної мотивації. На цьому етапі найчастіше виникають складнощі. Це пов’язано з тим, що показники, які були важливі під час стабільного періоду, у кризовій ситуації втрачають свою актуальність, а це вимагає необхідності коригування всієї системи оплати праці.

Ефективна оплата праці на підприємствах сфери обслуговування повинна задовольняти таким вимогам: стимулювати працівників до виконання цілей, що поставлені керівництвом підприємства;

– працівники повинні чітко розуміти, як формується їх дохід, чого прагне від них підприємство та якими діями вони можуть вплинути на підвищення своєї оплати праці;

– бути «прозорою» для виконавців, для цього необхідно в систему мотивації закласти можливість самостійного розрахунку працівником

поточного заробітку і прогнозування суми заробітної платні за результатами місяця;

– справедливості винагородження – сума винагородження повинна відповідати обсягу робіт – це стосується не тільки заробітної платні, а й преміювання.

Важливість забезпечення наведених вимог під час удосконалення системи матеріальної мотивації працівників полягає в тому, що працівника частіше за все може демотивовувати не стільки невисока заробітна платня, скільки відчуття несправедливості за виконану роботу (див. табл. 3.1). При цьому важливою є своєчасна виплата заробітної платні та премій. Будь-яке винагородження не повинно запізнюватися, сам факт несвоєчасності буде також демотивовувати персонал [21].

Таблиця 3.1

Проблеми та напрямки їх вдосконалення у сфері послуг

Проблема	Напрямки вдосконалення
Недостатня зв'язаність системи мотивації зі стратегічними цілями підприємства	Співвіднесення системи мотивації з бізнес-планом: розробка системи мотивації, яка безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних цілей компанії. Визначення ключових показників ефективності (KPI): розробка чітких та вимірних KPI, які відображають внесок кожного співробітника у досягнення загальних цілей.
Недостатня гнучкість системи мотивації	Індивідуалізація систем мотивації: розробка індивідуальних планів мотивації для різних категорій співробітників з урахуванням їхніх потреб та особливостей роботи. Періодична оцінка та коригування системи мотивації: регулярний аналіз ефективності системи мотивації та внесення змін відповідно до змін у бізнес-середовищі та потребах співробітників.
Переважання матеріальної мотивації	Розвиток нематеріальної мотивації: впровадження програм розвитку кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації, створення позитивної корпоративної культури. Збалансування матеріальної та нематеріальної мотивації: створення комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальне заохочення з нематеріальними стимулами.
Недостатня прозорість системи мотивації	Відкритість та прозорість системи мотивації: забезпечення доступності інформації про критерії оцінки ефективності та розподіл премій для всіх співробітників. Регулярна комунікація: проведення регулярних зустрічей з працівниками для обговорення питань мотивації та отримання зворотного зв'язку.

Продовження таблиці 3.1

Недостатня участь співробітників у розробці системи мотивації	Залучення співробітників до процесу розробки: організація воркшопів та опитувань для збору пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації. Створення робочих груп: з числа співробітників для розробки та впровадження нових елементів системи мотивації.
Недостатня увага до довгострокової мотивації	Розробка програм довгострокової мотивації: впровадження програм участі у прибутках, акціонерних програм та інших інструментів, які стимулюють довгострокову зацікавленість співробітників у успіху компанії.
Недостатня оцінка ефективності системи мотивації	Регулярна оцінка ефективності: проведення регулярних оцінок ефективності системи мотивації за допомогою опитувань співробітників, аналізу показників продуктивності та інших методів.

Також у персонала виникають труднощі при спілкуванні з клієнтами через недостатнє знання іноземної мови. Ці дані необхідно врахувати під час розробки рекомендацій щодо вдосконалення політики управління персоналом. Одна із суттєвих проблем для працівників – постійний стрес на роботі. Вона пов’язана з графіком роботи, зокрема у нічний час, необхідністю контактувати з великою кількістю людей, суворими вимогами.

Враховуючи індивідуальні потреби і цінності кожного працівника та при формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств сфери послуг необхідно, використовувати класичні теорії мотивації і ураховувати менталітет українського народу. Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов’язки.

Враховуючи нинішню ситуацію в Україні та розглядаючи особливості економічного і функціонального розвитку її структур, можна зазначити, що психічні стани безпосередньо впливають на мотивацію людини в її роботі в окремому підприємстві. Водночас не можна не брати до уваги й зовнішні чинники, що впливають на працівника. Їх дуже багато, їхня кількість обмежена виключно тією ситуацією, яка склалась у країні в момент збройного конфлікту. Чинники різняться, зокрема, залежно від інтенсивності воєнних дій. Тобто зовнішніх впливів на працівника, який проживає в

прифронтових населених пунктах, буде набагато більше, аніж на працівника, який живе далі від зони безпосередніх бойових дій. Але проблема мотивації в Україні на практиці ще довго буде чекати свого розв'язку [23].

3.2. Використання позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств сфери послуг

Зазначимо, що в цьому дослідженні позитивна психологія буде розглядатися як інструмент мотивації персоналу підприємств сфери обслуговування. Це пов'язано з тим, що позитивні емоції, які виникають у тому числі через застосування позитивної психології, можуть підвищити рівень задоволеності працівників від виконання своїх обов'язків та сприяти підвищенню їх ефективності. Застосування принципів позитивної психології в управлінні персоналом може значно підвищити мотивацію співробітників, особливо в сфері послуг, де безпосередній контакт з клієнтами вимагає високого рівня емоційної стійкості та позитивного настрою.

Також застосування позитивної психології сприятиме формуванню або зміцненню відчуття самоповаги у працівників, що позитивно вплине на їх мотивацію.

Позитивна психологія може допомогти працівникам сучасних підприємств сфери послуг краще розуміти свої цілі та потреби, що є важливим для створення мотиваційної робочої атмосфери. Вважаємо, що застосування позитивної психології може допомогти сучасним управлінцям впроваджувати ефективні стратегії мотивації працівників, зокрема застосування позитивного підходу до навчання та розвитку працівників, використання позитивних стимулів та посилення комунікації між керівництвом та персоналом.

Проаналізуємо основні принципи застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств сфери послуг та узагальнимо їх на рисунку 3.1.

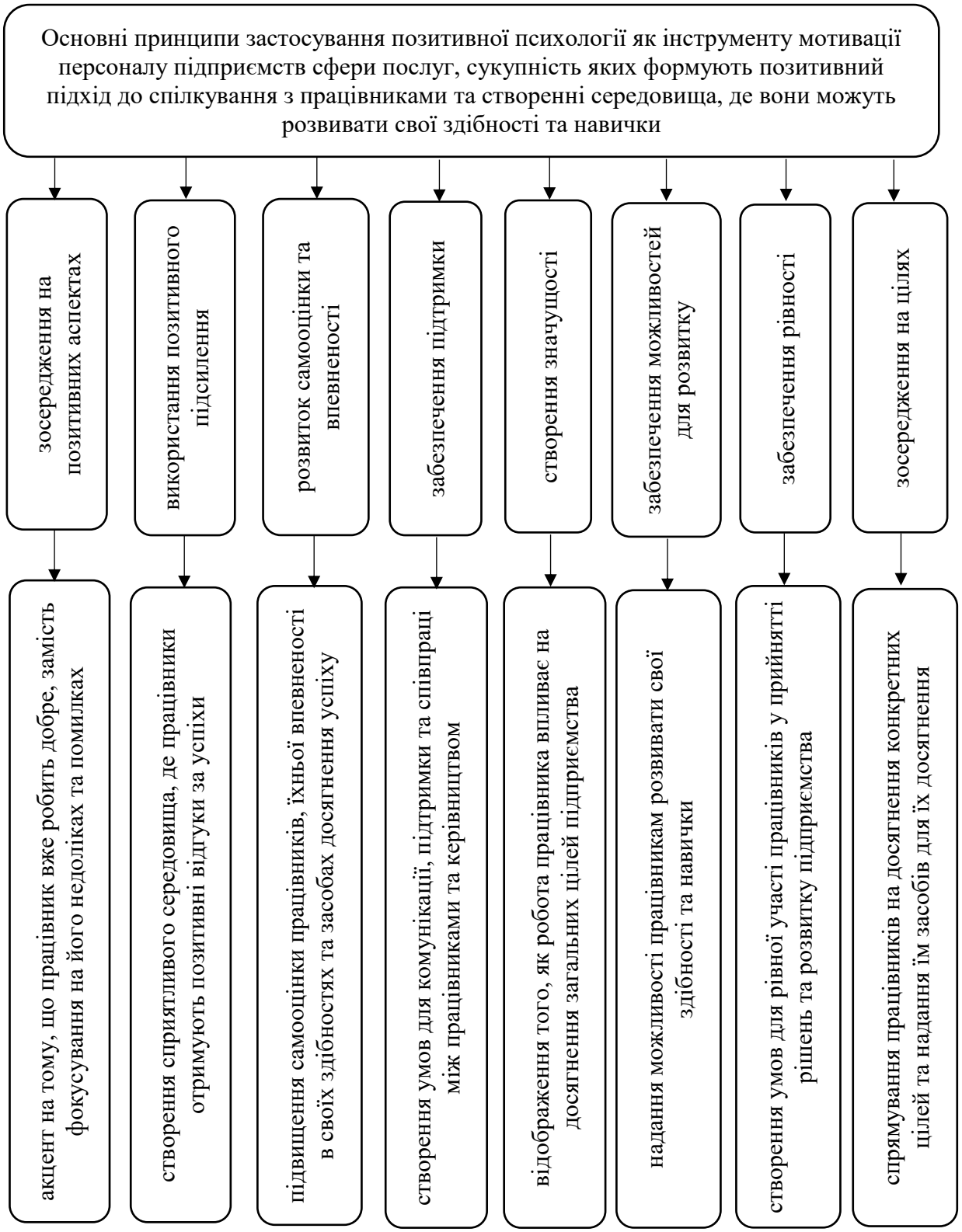


Рис. 3.1. Основні принципи застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу

Наукові дослідження показують, що позитивні емоції можуть покращувати працездатність та самопочуття людини. Зокрема, дослідження Ларрі Сангер та його колег [24] доводять, що позитивні емоції підвищують рівень енергії та креативності, а також зменшують ризик виникнення стресу та депресії.

Інше дослідження, проведене Фредріксеном та його колегами [20], демонструє, що позитивні емоції допомагають покращити фізичне здоров'я людей.

Оптимізм та позитивне мислення є важливими складовими формування мотивації персоналу підприємств. Люди, які мають позитивне ставлення до життя та своєї роботи, характеризуються більшою схильністю до досягнення поставлених цілей та вищою ефективністю в розв'язанні завдань. Окрім того, позитивне мислення допомагає підтримувати підвищений рівень мотивації протягом тривалого часу, що є важливим фактором для досягнення успіху в роботі. Відповідно, стимулювання позитивного мислення та оптимізму може допомогти зберегти та збільшити мотивацію працівників на підприємстві.

Розглянемо практичні приклади ефективного застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Один з прикладів використання позитивної психології для підвищення мотивації персоналу – це програма «Googliness» компанії Google. Ця програма допомагає підтримувати позитивну корпоративну культуру та мотивувати співробітників до постійного розвитку [25].

Для цього Google активно використовує різні методики, які базуються на принципах позитивної психології, такі як:

– надання пріоритету розвитку персоналу. Google пропонує своїм співробітникам можливості для розвитку та підвищення кваліфікації, включаючи міжнародні конференції, курси та семінари;

– створення командного духу. Google прагне створити сприятливу атмосферу, в якій співробітники можуть відчути себе частиною команди.

Для цього в компанії регулярно проводяться різноманітні соціальні заходи, які сприяють підтримці дружніх взаємин між співробітниками;

– використання позитивного підходу до розв'язання проблем. В Google розв'язання проблем базується на співпраці та емпатії. Коли співробітники зустрічаються з труднощами, їх підтримують та допомагають знайти позитивні рішення. Компанія Google дотримується принципу «20% часу на власний проєкт»: компанія дає співробітникам можливість витрачати 20% свого часу на виконання проєктів, які їх цікавлять, незалежно від того, чи відносяться вони до основної діяльності компанії.

Ще один приклад використання позитивної психології для підвищення мотивації персоналу є програма компанії Zappos, яка спрямована на створення щасливого та задоволеного персоналу. У рамках цієї програми кожен новий співробітник проходить двотижневий курс навчання, під час якого він ознайомлюється зі стратегією компанії та отримує можливість побачити, як працюють різні підрозділи компанії.

Кожен працівник має можливість відзначити колег, які проявили високий рівень професійної етики, підвищують настрій колективу або взагалі показали високий рівень виконання своїх обов'язків. Такі відзначення можуть бути зафіксовані в спеціальній програмі та використовуватися для надання бонусів чи премій. У компанії Zappos також успішно застосовується практика «відповідального відпочинку». Замість того, щоб просто надавати співробітникам відпустку, компанія закликає їх брати відпустку та відпочивати, коли вони дійсно потребують цього. Така практика сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям працівників, які після відповідального відпочинку повертаються до роботи з більшою енергією та мотивацією. Цей підхід дійсно дає свої результати [26].

Згідно зі звітом компанії Zappos, відсоток звільнень серед працівників у 2019 році склав лише 8%, що є значно меншим, ніж у середньому по галузі. Крім того, компанія займає почесне місце в рейтингу Fortune 100 Best

Companies to Work For, що ще раз підтверджує успішність використання позитивної психології для підвищення мотивації персоналу.

Програма «Positive Workplace» компанії Marriott International спрямована на покращення робочого середовища та підвищення задоволеності персоналу, що своєю чергою позитивно впливає на якість обслуговування та репутацію компанії. Основними особливостями програми є:

– культура співпраці. Компанія створює умови для того, щоб співробітники могли ефективно спілкуватися між собою та з керівництвом, взаємодіяти та ділитися ідеями та досвідом;

– підвищення мотивації. Marriott International регулярно організовує навчальні та тренінгові програми для співробітників, що допомагає їм розвиватися та зростати професійно;

– підтримка здоров'я та добробуту. Компанія пропонує своїм співробітникам широкий спектр послуг, пов'язаних з підтримкою здоров'я та добробуту, включаючи медичну страховку, спортивні заняття;

– культура визнання. Marriott International відзначає своїх співробітників за високі досягнення та допомагає їм розвиватися далі в професійному плані;

– сприяння різноманітності та інклюзії. Компанія дбає про те, щоб кожен співробітник міг відчувати повагу до себе, незалежно від своїх національних, культурних, релігійних чи інших особистих особливостей [27].

Програма «Positive Workplace» компанії Marriott International є успішним прикладом використання позитивної психології для підвищення мотивації персоналу та покращення робочого середовища. Adobe Systems також є компанією, яка успішно впроваджує позитивну психологію для покращення здоров'я та добробуту своїх працівників.

Однією з ключових програм, яка використовується в Adobe Systems, є «Check-In» – система регулярних зустрічей між керівниками та підлеглими з метою виявлення та вирішення проблем на робочому місці, покращення комунікації та підтримки працівників у досягненні особистих та

професійних цілей. Особливістю цієї програми є те, що вона спрямована не тільки на виявлення проблем, а й на знаходження способів їх вирішення.

Програма «Check-In» використовується в Adobe Systems з 2011 року як основа для формування позитивної робочої культури, що сприяє зростанню компанії. Основною метою технік позитивного мислення та оптимізму є зміна сприйняття та реакції на події в житті. Такі техніки можуть використовуватись длязбільшення мотивації персоналу на підприємствах. Основні техніки позитивного мислення та оптимізму, які можуть бути корисні для підвищення мотивації персоналу, представлені на рисунку 3.2.

Керівники не тільки слухають проблеми підлеглих, а й активно працюють з ними, щоб знайти оптимальні рішення. Програма «Check-In» сприяє розвитку позитивних відносин між керівниками та підлеглими, що стимулює розвиток довіри та підтримки в колективі. У результаті працівники відчувають більшу мотивацію та задоволеність своєю роботою, що позитивно впливає на їх продуктивність та результативність [25].

Застосування елементів позитивної психології у кадровій політиці підприємства може допомогти підвищити мотивацію працівників, покращити продуктивність та забезпечити задоволеність роботою. Основні елементи, які можуть бути використані в кадровій політиці, містять:

– розвиток співпраці та командної роботи: позитивна психологія наголошує на тому, що співпраця та командна робота забезпечують взаємодію, яка може сприяти досягненню спільних цілей та підвищенню мотивації працівників;

– розвиток розуміння та підтримки: позитивна психологія використовує концепцію «відносин здатності» (eng. «capacity building relationships»), яка підкреслює важливість підтримки працівників у розвитку навичок та здібностей, що може позитивно вплинути на їхню мотивацію;

– розвиток позитивної корпоративної культури, яка може забезпечити відчуття спільноти та приналежності, що сприяє підвищенню мотивації працівників;

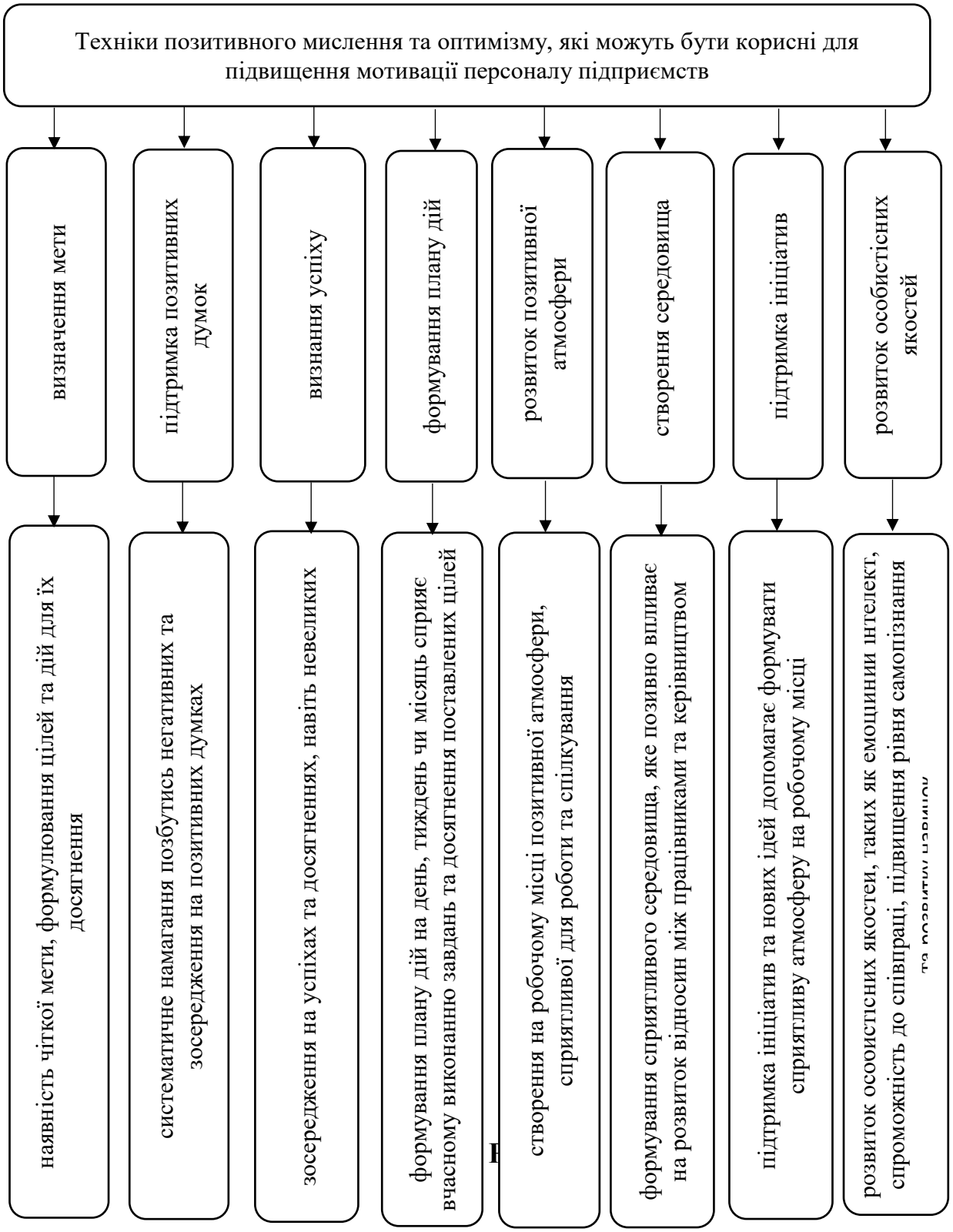


Рис. 3. 2. Техніки позитивного мислення для підвищення мотивації персоналу підприємств сфери послуг

– використання позитивного підходу до розвитку кар'єри: позитивна психологія підкреслює важливість підтримки розвитку кар'єри працівників,

що може позитивно вплинути на їхню мотивацію. Основними рекомендаціями щодо впровадження позитивної психології на підприємствах сфери послуг є:

1. Створення позитивної робочої атмосфери: забезпечення комфортного робочого середовища, сприятливих умов для спілкування та співпраці між співробітниками.

2. Розроблення та впровадження курсів навчання для співробітників з позитивної психології: навчати співробітників технікам позитивного мислення, розвитку емоційної інтелектуальної компетентності, а також збільшення самооцінки та розвитку особистості.

3. Залучення співробітників до цільових проєктів та створення умов для розвитку їх професійних та особистісних навичок.

4. Впровадження програм підвищення мотивації та задоволення роботою: надання можливості розвивати кар'єру, робити відповідальний внесок у підприємство, забезпечувати відповідну оплату праці та інші бонуси.

5. Створення механізмів взаємодії зі співробітниками: збір реакцій від працівників щодо їхньої роботи та задоволеності робочою діяльністю, надання можливості висловлювати свої пропозиції та думки щодо вдосконалення процесів на підприємстві.

6. Використання ефективних комунікаційних технологій для забезпечення конструктивного спілкування між співробітниками та керівництвом.

7. Підтримання балансу між роботою та особистим життям.

8. Проведення регулярних оглядів та оцінювання ефективності впровадження позитивної психології. Залучення спеціалістів з позитивної психології для проведення навчання для робітників підприємства щодо використання методів та технік позитивної психології.

9. Створення сприятливих умов для застосування позитивної психології, наприклад, проведення тренінгів, створення місць для медитації

та релаксації. Надання можливості працівникам ділитися своїми досягненнями та успіхами, створювати мотиваційні історії успіху [28].

Впроваджуючи принципи позитивної психології на підприємстві, ми можемо значно підвищити мотивацію працівників, покращити їхню продуктивність та загальне самопочуття. Це, в свою чергу, сприятиме досягненню кращих бізнес- результатів. Зважаючи на ескалацію політичних та військових конфліктів у світі, деструктивні соціально- економічні процеси у світі продовжують активізуватися, спричиняючи негативні тенденції. У цих умовах проблема застосування позитивної психології як інструменту мотивації персоналу сучасних підприємств зберігає свою актуальність.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення та впровадження системи мотивації персоналу

У більшості вітчизняних підприємств сфери послуг відсутня система роботи з персоналом, що охоплює як вирішення глобальних, довгострокових завдань, так і вирішення поточних, повсякденних проблем, що потребують адміністративного втручання. Для вдосконалення системи мотивації на підприємствах сфери послуг з метою підвищення продуктивності праці та якості обслуговування необхідно здійснити певну підготовку, продіагностувавши існуючий стан системи за схемою, наведеного на рисунку 3.3.

Працівника необхідно мотивувати з метою отримання найбільшого доходу для підприємства і, як результат, він отримуватиме більшу винагороду за свою працю. Мотивований співробітник – той, у якого « горять очі», що йде на роботу « як на свято», внутрішньо потребує робочого процесу, прив’язаний до нього та отримує від нього справжнє задоволення [30].

Історично всі мотиваційні підходи були засновані на простому задоволенні економічних потреб робочої сили та підвищенні продуктивності

праці. Окрім надання робочих місць та заробітної плати необхідно ще цілеспрямовано мотивувати персонал. Сьогодні акцент більше робиться на задоволенні соціальних потреб працівника, ніж на простій матеріальній винагороді.



Рис. 3.3. Стан існуючої системи мотивації персоналу підприємств сфери послуг

Загальновідомо, що якість послуги залежить від безлічі людських факторів: інтонації у спілкуванні з гостем, готовність піти назустріч, вирішити проблему гостя, постійна робота над поліпшенням процесу надання послуги. Різні рівні мотивації впливають на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг. Результати численних

досліджень свідчать, що існує прямий взаємозв'язок між лояльністю (« довгостроковістю») працівників та лояльністю клієнтів.

Необхідно особливу увагу приділити тому факту, що система мотивації розробляється та впроваджується у руслі загальної стратегії підприємства. Слід пам'ятати, що стратегія реалізується на конкретних місцях. І тут потрібен баланс між інтересами організації загалом та окремих співробітників.

При створенні мотиваційної програми необхідно враховувати інтереси, можливості та характер працівників. Виходячи з вище викладеного та дослідженого матеріалу можна запропонувати, Програму підготовки кадрів, яка повинна виходити з визнання того, що питання підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації співробітників є пріоритетними в стратегічних планах підприємства.

Пріоритетність цього напряму обумовлена значним підвищенням ролі професійної майстерності в процесі розробки і оперативного впровадження нових бізнес-технологій і послуг [32].

Головною метою Програми, повинне стати створення життєздатної і стрункої системи навчання персоналу, здатної забезпечити гнучку відповідність професійних знань і практичних навичок співробітників у ситуації, що постійно змінюються і ускладнюються, на ринку.

Ця система також повинна звести до мінімуму (а у своєму кінцевому підсумку − до практично повного виключення) професійні помилки і прорахунки співробітників і тим самим прямо впливати на зміцнення економічної стабільності і сприяти подальшому росту фінансового благополуччя підприємства.

Реалізація Програми, зробить також істотний вплив на усю кадрову політику підприємств сфери послуг і, зокрема, при визначенні пріоритетів в процесі формування резерву на висунення за результатами оцінки персоналу (атестації персоналу).

Безпосередня організаційна робота має бути покладена на службу персоналу. Діяльність по здійсненню підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації співробітників підприємств сфери послуг повинна базуватися на наступних основних принципах:

− загальності (у сферу навчання включаються практично усі співробітники);

− системності (цей принцип припускає при необхідності заповнення загально- базових пропусків в наявному рівні і підготовки співробітника, а потім подальший розвиток і поглиблення як загальною, так і, головним чином, спеціалізованої професійної підготовки);

− адресності (що розуміється як прагнення до максимально можливої відповідності пропонованих форм, методів і змісту навчання професійним потребам кожного фахівця з урахуванням виробничої необхідності).

Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації включають:

− навчання у вищих учбових закладах з відривом і без відриву від виробництва;

− навчання на коротко- і середньострокових (загальних і спеціальних) курсах у вищих учбових закладах, в інших вітчизняних і зарубіжних учбових центрах та підприємствах сфери послуг;

− участь в роботі семінарів, виставок і тому подібне;

− ділові ігри, тренінги і тому подібне;

− внутрі-фірмове підвищення кваліфікації за допомогою практичного навчання і стажування в підрозділах із залученням викладачів-наставників − кращих фахівців підприємства і тому подібне [32].

Програма професійної підготовки ставить своєю кінцевою метою здійснення щорічної спеціальної підготовки (у різних формах) практично кожного співробітника.

Для досягнення цього Програма передбачає три етапи:

1- й етап (підготовчий): розробка усіх необхідних навчально-методичних і нормативно- організаційних матеріалів, формування баз даних,

складання плану-графіку навчання фахівців підприємства (згідно із заявками, що поступили, на навчання). Терміни реалізації.

2-й етап: поступове введення в дію системи професійного навчання з пріоритетною увагою, передусім, до підготовки фахівців, «масових» професій основних підрозділів (бухгалтерів, менеджерів з продажу та ін.). Термін реалізації.

3- й етап: організація обов'язкової щорічної підготовки усіх співробітників підприємства. Термін реалізації.

Система професійної підготовки включає різні форми навчання і складається з послідовних етапів, що відповідають етапам становлення співробітника як висококваліфікованого фахівця. Система професійної підготовки містить:

− первинну підготовку при вступі на роботу;

− підвищення кваліфікації, розвиток наявних професійних навичок;

− перепідготовку співробітників при плануванні нових технологій і послуг;

− отримання базової вищої, другої вищої і середньої професійної освіти (у різних вищих і середніх спеціальних учбових закладах) [30].

Навчання являється:

− плановим (черговим) на основі аналізу анкетних даних фахівця і баз даних, а також з урахуванням заявок керівників підрозділів служба персоналу до 01 липня та 01 січня кожного календарного року складає план- графік навчання співробітників підприємства сфери послуг на наступне півріччя, який затверджується генеральним директором;

− позаплановим (позачерговим) проводиться при необхідності термінової підготовки (перепідготовки) фахівців для впровадження нових послуг, а також при виниклій ситуативній потребі в перепідготовці обмеженого числа співробітників і регламентується спеціальними рішеннями керівництва;

– за особистою ініціативою за наявності мотивованого укладення керівника підрозділу може бути здійснено як в плановому, так і в позаплановому порядку.

Категорії співробітників, що навчаються, можна підрозділити таким чином:

За структурно- ієрархічним принципом:

– вище керівництво;

– середня керівна ланка (керівники підрозділів); головні фахівці, провідні фахівці, фахівці; технічний (обслуговуючий) персонал.

За типом підрозділів:

– основні;

– організаційно- управлінські;

– матеріально- технічного забезпечення.

По наявному рівню освіти:

– базове профільне;

– базове непрофільне;

– спеціалізовані курси підготовки;

– інші форми підготовки і підвищення кваліфікації.

Ініціатива висунення співробітника на навчання належить:

– керівництву підприємства (при відкритті нових напрямів діяльності і введенні нових послуг і необхідною для цього спеціальної підготовки відповідного контингенту співробітників);

– керівникові підрозділу (при необхідності підвищення рівня професійної підготовки співробітника в умовах розширення і/ або ускладнення його виробничих функцій);

– відділу кадрів (на підставі аналізу анкетних даних і наявних баз даних. При цьому видається рекомендація керівникові підрозділу про необхідність/ бажаності проведення перепідготовки того або іншого співробітника в конкретній формі);

– самому співробітникові [32].

На основі створюваної бази даних « Підготовка кадрів» службою персоналу складається «Паспорт підготовки фахівця», що включає наступні дані:

− прізвище, ім’я, по батькові;

− вік;

− рівень, характер і час отриманої базової підготовки (вищий учбовий заклад, спеціальне утворення та ін.);

− спеціальність за освітою;

− праця і навчання до вступу у підприємство (готель/ ресторан);

− посада і характер роботи у (готелі/ресторані);

− характер, форми і терміни професійної підготовки за час роботи у (готелі/ресторані);

− знаходження в резерві на висунення;

− особисті побажання в області професійного росту;

− рекомендації по підготовці від безпосереднього керівника фахівця.

Аналіз цих відомостей дозволить визначити конкретні (адресні) тематичні напрями і форми подальшої підготовки кожного фахівця підприємства, сформулювати конкретні програми їх навчання, погоджені з керівниками відповідних структурних підрозділів.

Фінансування Програми професійної підготовки здійснюватиметься із засобів підприємства, відведених на ці цілі [39].

Оцінка ефективності запропонованих заходів. Регулярна атестація − базова процедура, необхідна для ефективного функціонування технологій управління персоналом в компанії. В процесі атестації персоналу на підприємствах проведе інвентаризацію бізнес- компетенцій, необхідних компанії для досягнення бізнес- результату. Якщо у цього співробітника є необхідні для цього робітника місця компетенції − він отримує відповідний оклад, якщо вони « підросли», оклад теж може « підрости». Якщо ж у співробітника недостатньо компетенцій, то його можна підучити (формується програма по навчанню і розвитку) або ж замінити (формується

план по найму). Ті співробітники, що «накопили» значно більше компетенцій, чим необхідно на їх сьогоднішньому робочому місці, в результаті атестації отримують найвищу оцінку і стають кандидатами в кадровий резерв.

Таким чином, завдяки атестації підприємство сфери послуг зможе обґрунтовано, документально зафіксовано планувати навчання і найм персоналу, створювати кадровий резерв і об'єктивно змінювати оклади співробітників.

Для оцінки ефективності від реалізації програм навчання існує декілька показників, а саме:

– задоволеність учасників;

– міра засвоєння учасниками учбового матеріалу;

– рішення проблем організації, які послужили причиною проведення цього навчання.

Для визначення успіху в навчанні персоналу застосовуються наступні методи:

– опитування;

– іспити і тести;

– вимір успіху через оцінку (атестацію) співробітників;

– визначення успіху через аналіз динаміки загальних показників.

Якщо говорити про оцінку ефективності учбових програм, то її сенс полягає в тому, щоб визначити, чи є ця форма навчання ефективною і яку користь від навчання працівників дістає підприємство.

Для цього можна порівняти професійну ефективність працівників до і після навчання або зіставити ці показники з ефективністю (виробничими показниками) працівників, що не брали участь в навчанні [31].

Ясно, що не завжди підприємство після навчання своїх працівників домагається бажаного результату. В цьому випадку виникає необхідність виявлення причин неуспіху. Хороші програми можуть бути недостатньо ефективні з багатьох причин: можливо, були поставлені нереалістичні або

занадто загальні цілі навчання, сам процес навчання може бути погано організований, були якісь зриви з причин, що знаходяться поза контролем тих фахівців, які займаються організацією навчання (наприклад, хвороба викладача, поломки устаткування або помилки персоналу).

Програми навчання слід також оцінювати з точки зору ефективності витрат. Оскільки витрати на навчання можна розглядати як інвестиції в персонал, навчання має бути вигідним для організації, тобто слід прагнути до того, щоб вигоди, які будуть отримані після закінчення навчання, перевершували витрати на проведення навчання.

Навчання покликане сприяти росту ефективності і мотивації працівників або формуванню такої виробничої поведінки, яка потрібна організації для досягнення цілей, що стоять перед нею.

Сенс оцінки ефективності навчання полягає в тому, щоб отримана інформація була надалі проаналізована і використовувалася при підготовці і проведенні аналогічних учбових програм в майбутньому. Така практика дозволяє постійно працювати над підвищенням ефективності навчання і позбавлятися від таких учбових програм і форм навчання, які зарекомендували себе як неефективні.

Можна виділити чотири критерії, зазвичай використовуваних при оцінці ефективності навчання:

Реакція тих, що навчаються. В цьому випадку визначається враження тих, хто навчався в учбовій програмі, в якій вони брали участь. Як вони оцінюють користь від навчання? Чи не було учбове навантаження надмірним? Чи сподобалася програма навчання? Як вони оцінюють роботу викладачів?

Засвоєння учбового матеріалу. Відповідно до цього критерію визначається об’єм засвоєного матеріалу. Зазвичай ця інформація збирається за допомогою іспитів або тестових випробувань.

Зміни поведінки. Відповідно до цього критерію визначається, як змінюється поведінка працівників після того, як, пройшовши курс навчання, вони повертаються до своєї роботи. Головним питанням тут є виявлення того, в

якому ступені в процесі виконання роботи використовуються знання і навички, отримані в ході навчання.

Робочі результати. Це критерій, що визначає реальну вигоду, яку отримала організація в результаті проведеного навчання.

Ефективність навчання − це не питання віри або переконань, а цілком конкретні результати, які можна і треба оцінити кількісно або якісно.

Навчання працівників дозволяє організації успішніше вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямами діяльності, і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності (підвищення якості і продуктивності (ефективності) праці персоналу, скорочення витрат і зниження собівартості, зниження травматизму і тому подібне).

Підвищення прихильності персоналу своїй організації, зниження плинності кадрів.

Підвищення здатності персоналу адаптуватися до соціально-економічних умов, що змінюються, і вимог ринку. Таким чином організація підвищує цінність людських ресурсів, що перебувають у її розпорядженні.

Навчання дозволяє підтримувати і поширювати серед співробітників основні цінності і пріоритети організаційної культури, норми поведінки, які покликані підтримувати організаційну стратегію. Для працівника користь від навчання полягає в наступному:

1. Більш висока задоволеність своєю роботою.

2. Ріст самоповаги.

3. Ріст кваліфікації, компетентності.

4. Розширення кар'єрних перспектив як усередині, так і поза організацією.

Навчання має бути складовою частиною роботи підприємства, невід'ємної від її основних цілей. Крім того, і співробітники високо цінують ті можливості, які їм відкриває навчання.

Добре сформульовані зусилля із розвитку системи оцінки на підприємстві можуть допомогти працівникам у визначенні їх власних потреб до просування,

дати інформацію про відповідні можливості кар’єри усередині підприємства і поєднувати потреби і цілі працівника з цілями організації. Формування такої системи може зменшити застарівання людських ресурсів, які так дорого обходяться підприємству.

Тому, розробка Програми навчання і подальша побудова на її основі індивідуальної кар’єри, безумовно, додадуть інтересу до праці працівнику і підприємству. Кар’єрне стимулювання та мотивування сьогодні усе більш дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників, об’єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах, за яких зростає складність і частота соціально-економічних криз, традиційні методи та підходи управління персоналом на підприємствах сфери послуг зазвичай несумісні з реальністю неперервних організаційних змін, спровокованих кризами та воєнним станом в Україні.

Тому основними проблемами практики функціонування багатьох кадрових служб стали: непідготовленість персоналу всіх рівнів до роботи в нових умовах; втрата інтересу до креативної, новаторській діяльності через відсутність слушного оцінювання трудового внеску; відсутності конкретизованої інформації, відповідної теоретичної та методичної баз.

Кваліфікаційна робота демонструє, як глибоке розуміння мотиваційних процесів та їх адекватне застосування можуть суттєво підвищити ефективність роботи персоналу та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

У першому розділі було розглянуто особливості мотивації персоналу сфери послуг. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації сьогодні, як ніколи, є одним із головних завдань керівництва. Враховуючи, що рішення цього завдання передбачають наявність мотивації працівників, то створення ефективної системи мотивації виступає як одне з пріоритетних напрямів в управлінні персоналом. Кожному керівнику необхідно самому визначати, які положення мають бути ключовими для системи мотивації на конкретному підприємстві.

І тому основна стратегічна мета кожного підприємства сфери послуг – підвищення ефективності діяльності роботи підприємства, а також покращення якості обслуговування клієнтів. Розглянувши основи сучасних поглядів на мотивацію діяльності, видно, що справжні спонукання, які змушують віддавати роботі максимум зусиль, важко визначити, і вони надзвичайно складні.

Лише опанувавши сучасні моделі мотивації, керівник готельного та ресторанного підприємства зможе значно розширити свої можливості у

залученні освіченого, забезпеченого працівника сьогоднішнього дня до виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації. Мотиви відіграють значної ролі у праці людини. Без них трудова діяльність не може здійснюватися доцільно. Але мотиви бувають різні та можуть впливати з різною силою, викликаючи спрямовану активність людини.

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи та за будь-яких обставин. Однак, будь-який метод, який застосовує керівник, заснований на обраній фірмою стратегії управління людськими ресурсами. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинно, насамперед, визначати загальну стратегію управління персоналом, якою слідує чи бажає слідувати підприємство сфери послуг.

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження системи мотивації персоналу сфери послуг м. Запоріжжя, де було вивчено систему мотивації персоналу, визначено взаємозв'язок мотивації з особливостями міжособистісних відносин та стратегіями поведінки в конфліктній ситуації.

Дослідження було проведено серед працівників готельно-ресторанних підприємств м. Запоріжжя. Працівникам біла запропонована анкета (авторська) де були питання стосовно оцінки задоволеності працівників на підприємстві. Також були застосовані методики: діагностика міжособистісних відносин Т. Лірі (О. Кокун), типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса (Т. Гаврилова) та мотивація професійної діяльності К. Замфіра де було здійснено кореляційний аналіз.

Згідно цього аналізу найбільш помітна кореляція спостерігається для зовнішньої негативної мотивації. Це означає, що працівники, які більше мотивовані уникненням негативних наслідків (наприклад, звільнення), частіше демонструють агресивні, підозрілі та покірні стилі поведінки.

Працівники які мають «агресивний» стиль, це вказує на те, що вони використовують агресію як засіб уникнення негативних наслідків.

«Підозрілі» працівники також продемонстрували позитивну кореляцію з зовнішньою негативною мотивацією ($r=0,254$, при $p\leq0,05$), що може бути

пов’язано з їхньою схильністю до недовіри та очікування підступу з боку інших.

Взаємозв’язок мотивації професійної діяльності та стратегій поведінки у конфлікті показав, що зовнішня позитивна мотивація (наприклад, бажання отримати винагороду) має негативний кореляційний зв’язок зі стратегією співпраці. Тобто, люди, які мотивовані зовнішніми факторами, такими як винагорода, менш готові йти на поступки, щоб досягти угоди. Це пов’язано з тим, що вони сфокусовані на отриманні певного результату і менше схильні бачити «велику картину» або враховувати потреби інших.

У третьому розділі було розглянуто шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг та надані рекомендації. Для вдосконалення системи мотивації на підприємствах сфери послуг з метою підвищення продуктивності праці та якості обслуговування було запропоновано «Програму підготовки кадрів», яка повинна вирішити питання підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників. Навчання покликане сприяти росту ефективності і мотивації працівників або формуванню такої виробничої поведінки, яка потрібна організації для досягнення цілей, що стоять перед нею.

Варто зазначити, що український бізнес повинен не лише пристосуватись до нових викликів у відповідних умовах, а й врахувати вплив проаналізованих негативних чинників на мотивування працівників. Мотивація персоналу є важливим аспектом управління ресурсами на підприємстві. Функціонування систем мотивації, їх розробка переважно залежать від працівників апарату управління, від їх кваліфікації, ділових якостей та інших якісних характеристик.

Розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників регресу мотивації персоналу відіграє важливу роль у підборі інструментів мотивування працівників до досягнення найкращих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Штик М. В. Мотивація праці персоналу в сучасній організації (на прикладі ТОВ «МОРБАКС». URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ae6fd878-61cd-4162-8118-4c82730d5b2f/content (дата звернення 12.01.2025).

2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 296 с.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.

4. Занюк С. С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

5. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої школи : практикум. Київ : Каравела, 2008. 336 с.

6. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

7. Офіційний сайт rabota.ua. URL: http://rabota.ua (дата звернення 14.01.2025).

8. Андрійчук І. П. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. *Габітус*. 2022. Вип. 40. С. 155–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2022_40_27 (дата звернення 12.01.2025).

9. Мотивація професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана). URL: https://studfile.net/preview/10038528/page:15/ (дата звернення 15.01.2025).

10. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.

11. Лемак М. В., Петрище В. Ю. Психологу для роботи. Діагностичні методики : збірник.. Ужгород : вид-во О. Гаркуші, 2012. 615 с.

12. Череп А. В. Взаємозв’язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139). С. 117–123.

13. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 2008. 176 с.

14. Гончаров В. Н., Черкасов. А. В. Роль мотивації в системі управління персоналом. *Економіка*. 2008. № 4 С. 108–111.

15. Процьків А. Р., Круглянко А. В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства. URL: http://intkonf.org (дата звернення 15.01.2025).

16. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій. Київ : МАУП, 2004. 368 с.

17. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград : ПіК, 2009. 426 с.

18. Гілберт Ф. Техніка управління. Нью-Джерсі, 2007. 111 с.

19. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2004. 254 с.

20. Маляренко А. В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html (дата звернення 09.01.2025).

21. Ткаченко О. П., Ольшанський О. В. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 512-518. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_73 (дата звернення 17.01.2025).

22. Мафтин Л. Психологія освітнього менеджменту. *Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича.* 2021. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1552/2021_Maftyn_Psycholog_posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (дата звернення 19.01.2025).

23. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280 (дата звернення 08.01.2025).

24. Sanger L., Jordan P., Banks J. B., Mearns J. Positive emotions and well-being at work. *In Stress and Health Issues in Today's Global Society*. 2016. P. 121–139.

25. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. *Modern Economics*. 2023. № 38 (2023). С. 132–138.

26. Козлова І. В. Позитивна психологія як один з напрямів сучасної науково-дослідної діяльності в психології. *Психологічна газета*. 2017. № 2. С. 8–14.

27. Фредріксон Б.Л. Позитивна психологія: дослідження добра та щастя. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. Психологія. 2013. № 1109. С. 50-55.

28. Селігман М., Шелдон К. Позитивна психологія: наука про щастя та добробут. Київ : Наш формат, 2020. 384 с.

29. Туриніна О. Л. Методологія та методи психологічного дослідження : навч.- метод. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 206 с.

30. Єпіфанова І. Ю, Панкова В. В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6 (дата звернення 08.01.2025).

31. Теорія мотивації В. Врума. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ (дата звернення 13.01.2025).

32. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.

33. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyidlya-personalu (дата звернення 17.12.2024).

34. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 207 с.

35. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http:www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 17.12.2024).

36. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041 (дата звернення 26.12.2024).

37. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологічний аудіт та резерви виробництва*. 2016. № 3 (3). С. 46–50.

38. Вітковська О. В. Особливості підбору персоналу на українському ринку праці в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Національного університету імені Василя Стуса*. 2022. Т. 2, № 14. С. 32–37.

39. Ковальський О. І., Пшик-Ковальська О. О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник.* 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93.

40. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. № 7 (23). С. 156–167.

41. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 142–148.

42. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

43. Парфілова С. Л. Психологічні підходи до проблеми мотивації. *Науковий часопис* : зб. наук. праць Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова, 2010. Вип. 13. С. 25–30.

44. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

45. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.

46. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення 13.01.2025).

47. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. С. 81–85.

48. Nurkevych K., Bilousova A., Borodavka V. The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. *Економіка і регіон*. 2021. № 2 (82). С. 71–82.

49. Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. USA : New York, Harper & Row, 1982. 360 с.

50. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 2. С. 188–193.

51. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки* : монографія. Харків : Еспада, 2014. С. 238–246.

52. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз.* 2017. Т. 27, № 3. С. 204–212.

53. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 184с.

54. Журавльова С. М., Ткалич М. Г. Особливості мотивації персоналу сфери послуг. *Current trends in scientific research development* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Бостон, 16-18 січ. 2025 р.). Бостон, США. С. 480–486. URL: https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-currenttrends-in-scientific-research-development-16-18-01-2025-boston-ssha-arhiv/. (дата звернення 20.01.2025).

55. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/ (дата звернення 14.01.2025).

56. П’янківська Л. Професійна мотивація особистості : теоретичний аспект. *Грааль науки*. 2021. № 2–3. С. 532–536.

57. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посіб. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

	Оцінка задоволеності працівників на підприємстві (вказати тип підприємства готель/ресторан)											
Шановний працівник, будь ласка, заповніть цю анкету. На основі наданих даних, проаналізуємо задоволеність вас роботою, а також зробимо пропозиції щодо підвищення мотивації.												
Будь ласка, оцініть наступні твердження за шкалою від нуля до десяти, де "0" означає зовсім не згоден, а "10" – повністю згоден												
	Роботодавець готель / ресторан											
1.	Чи сприятлива обстановка для роботи на підприємстві?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 .	Відчуваю гордість за роботу в готелі/ресторані	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Чи мають значення клієнти для підприємства?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Я задоволений(на) заробітною платою	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Я задоволений(на)бонусами, які надає підприємство (подарунки, спільні заходи, змагання)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Моя робота та задоволеність нею											
7.	В мене цікава робота	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це як можна краще	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Моя робота сприяє бажанню саморозвитку	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У мене достатньо знань, щоб виконувати свої обов’язки	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Іноді я відкладаю те, що мав зробити зараз	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Інформацію, яка торкається моєї роботи, отримую вчасно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Інформацію, яка торкається моєї роботи, отримую в достатньому обсязі	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Завдання, що даються – зрозумілі	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Отримую оцінки з боку (клієнтів/керівництва), про	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	виконаною мною роботі											
16.	Моя робота цінується	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Підприємство дає можливість відвідувати курси/лекції з підвищення кваліфікації	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Підприємство дає можливість відвідувати тренінги/семінари не пов'язані з моєю посадовою спеціальністю	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Спільна робота та атмосфера в команді											
19.	Колеги у команді завжди готові допомогти	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нашій команді переважає повага по відношенню один до одного	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Відчуваю, що я потрібен нашій команді	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Ми в команді ділимося один з одним своїм досвідом у роботі	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Мої колеги націлені на найкращий результат у роботі команди	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Вирішуємо проблеми, що виникають спільно в команді	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Наша команда довіряє керівництву підприємства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	Наша команда довіряє безпосередньому начальнику	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	У команді проводяться збори, наради які сприяють вирішенню проблем	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Мій керівник											
28.	Мій керівник знаходить рішення до виникаючих проблем	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Мій керівник інформує про поточні справи	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30.	Мій керівник готовий вислухати	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.	Мій керівник може вирішити конфлікт	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32.	Мій керівник допомагає зрозуміти роль нашої	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	служби у досягненні спільних цілей підприємства											
33.	Мій керівник визнає мої заслуги у роботі	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34.	Мій керівник дякує, якщо доручене завдання виконано добре та у терміни	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35.	Мій керівник знаходить час, щоб переговорити зі мною віч-на-віч	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36.	Мій керівник виконує обіцянки	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37.	Мій керівник дає чіткі розпорядження	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Я як особистість на роботі											
38.	У мене є все необхідне, щоб виконувати свою роботу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39.	Мій керівник та мої колеги сприймають мене не лише як працівника, але і як особистість	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40.	До моєї думки прислухаються	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41.	Засудження мене стимулюють сильніше чим похвала	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42.	У мене серед колег є хороший друг	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43.	За останні 6 місяців на роботі зі мною говорили про мій розвиток	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44.	Мене більше приваблює інша робота, ніж та, яку я виконую	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45.	Я пишаюся, що працюю в готелі/ресторані	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46.	Якщо з’явиться вільна вакансія, я запропоную другу/родичу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Будь ласка, виберіть правильний варіант відповіді:			
1. Керівництво підприємства дарує мені подарунки:	Так	Ні	
– На які знаменні дні:			
2. Керівництво підприємства організовує заходи для працівників:			
– Як часто на рік?			
3. Якби підприємство сплатила курси тривалістю не більше року, то я б вибрав(ла)	навчальні (іноземна мова, комп’ютерні і		професійні

	т.д.)			
	розвиваючі (допомагають у вдосконаленні власної особистості, розвитку деяких природних здібностей)			
4. Як часто на тиждень проводяться збори/наради щодо поточної роботи?				
Дані про респондента (будь ласка, обведіть правильну відповідь)				
Стать	**Ч**	**Ж**		
Вік	23−34	35−49	50–54	55–59
Освіта	загальна середня	професійно -технічна	вища	вища у процесі отримання
Період роботи в готелі/ресторані	до року	від 1 до 3	від 3 до 5	більш 5 років
Відділ або підрозділ в якому працюю				
Дякуємо за участь в опитуванні!				