

# МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Я. О. БАРИБІНА**, кандидат економічних наук  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** У статті визначено складові мотиваційної політики підприємств індустрії гостинності. Обґрунтовано використання корпоративної системи мотивації та запропоновано оцінку персоналу індустрії гостинності за технологією ITVE.

**Ключові слова:** мотивація, індустрія гостинності, технологія ITVE, корпоративна система мотивації.

Соціально-економічна криза в Україні змусила керівників індустрії гостинності внести певні корективи в господарську діяльність. Керівники, зокрема, переглядають рівень заробітної плати, бонусні схеми, соціальні пакети, «ріжуть» витрати на навчання персоналу та мотиваційні програми. Але варто зазначити, що з таким антимотиваційним підходом виникає імовірність втрати фахових працівників. Фахівці компанії «АНКОР Розниця і гостеприимство» опитали понад 100 респондентів, як тих, хто успішно працює, так і тих, хто знаходяться у пошуку роботи в готельній та ресторанній індустрії. Серед причин, які змушували успішних кандидатів виявляти активність на ринку праці, лідирували: відсутність перспектив, незадоволеність стилем управління і відсутність кар'єрного зростання. Через деякий час відповіді змінились, відповідно нині важливість фактора «відсутність перспектив» виросла, що передусім зумовлено саме економічною ситуацією.

Вищезазначене й обумовило вибір теми дослідження. Актуальність статті формування мотиваційної політики полягає в тому, що сьогодні мотивування праці персоналу трактується як стратегічний засіб досягнення конкурентних переваг підприємства індустрії гостинності на ринку.

Мотивацію на підприємствах досліджували такі вчені, як: А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Емер-

сон, Е. Мейо; всесвітньо відомі автори теорій мотивації – А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучи, В. Врум, С. Адамс, а також зарубіжні та вітчизняні вчені – А. Афонін, Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Колот, О. Новікова, В. Онікієнко, Г. Цехановецький.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації належить Ф. Тейлору, Ф. Гілберту й Л. Гілберт, Г. Емерсону, М. Фоллет, а також О. Шелдону, А. Файолю, Е. Мейо та іншим ученим.

Українські вчені також займалися теорією мотивації. Наприклад, М. Волинський вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини.

Ідеї І. Вернадського розвинув М. І. Туган-Барановський (1865–1919), який заперечував однобічне трактування людських інтересів і мотивацій. У з'ясуванні сутності потреб учений застерігав від такого підходу матеріалізму, який обмежується поглядами лише з позиції економічних детермінант, і звертав увагу на аналіз ролі психологічних мотивів, виняткове значення почуття національності та релігії.

Економіст одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та практичні потреби. З погляду М. І. Туган-Ба-

рановського, «мотиви й інтереси негосподарського роду мали особливо вагомо вплинути на розвиток господарства: люди часто віддавали перевагу некорисному» [2, 3].

Підприємства індустрії гостинності наразі опинились у скрутній ситуації через складну соціально-економічну ситуацію в країні. Щоб залишатись конкурентоспроможними на ринку, необхідна, крім дієвої економічної політики на макро- та макро рівнях з інвестиційною складовою, ще і виважена мотиваційна політика, яка була б орієнтована на виявлення потреб і мотивів персоналу з метою прогнозування розвитку персоналу і впливу на виробничі результати.

Отже, залишаються й досі не розв'язаними проблеми визначення найбільш ефективних у даний період стимулювальних важелів впливу на персонал, розробки та впровадження на українських підприємствах мотиваційних систем і механізмів, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою та сприяють найбільш повному задоволенню його актуальних потреб і дозволяють модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямі, що веде до досягнення високих результатів, як персоналу, так і підприємства [4].

Вищезазначене повинно бути відображене у мотиваційній політиці підприємств індустрії гостинності зокрема, закладах готельно-ресторанного господарства.

Реальна ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх дією по відношенню людей до праці. Будь-який керівник завжди усвідомлює, що необхідно спонукати людей працювати на підприємство, але при цьому вважає, що для цього досить простої матеріальної винагороди – заробітної плати. Іноді така мотиваційна політика буває ефективною, хоча, по суті, вона дає лише короточасний ефект [4].

Існуюча система мотивації на підприємствах сфери гостинності України на сьогоднішній час не в повній мірі забезпечує стимули підвищення ефективності праці, керівники

недооцінюють важливість вибору методів мотивації, які є застарілими.

Серед основних причин слабкої мотивації персоналу на підприємствах сфери гостинності є:

- середня заробітна плата працівників сфери гостинності відстає від середнього рівня оплати праці в провідних галузях економіки, спостерігається слабкий зв'язок заробітної плати працівників з кінцевими результатами їхньої праці, низька ефективність системи преміювання і перетворення премій в планові виплати;

- погіршення рівня соціального забезпечення працівників підприємств сфери гостинності та скорочення кількості пільг і компенсацій;

- недостатня узгодженість у механізмах формування кадрової і соціальної політики спричинена застаріванням методичних підходів до формування системи управління персоналом підприємств індустрії гостинності, до оцінки їх кадрового потенціалу;

- низький рівень корпоративної культури та відсутність зовнішніх стимулів до реалізації творчої ініціативи.

Вищезазначене зумовлює вибір наукового дослідження, потрібно шукати способи формування мотиваційної політики підприємств готельно-ресторанного господарства задля підвищення її позитивного впливу на показник конкурентоспроможності.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, робить установку на діяльність, спрямовує і активізує її. У свою чергу, мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності та надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [5].

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах відбиваються на функціонуванні та розвитку готельного господарства, зумовлюючи пошук ефективних методів і способів пристосування підприємств до динаміки ринку.

Мотиваційна політика підприємств готельно-ресторанного господарства – досить складна річ, тому потрібно ґрунтовно осмислити та розробити конкретні методи, засоби, механізми, інструменти, за допомогою яких активізується трудова діяльність, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу. Слід зауважити, що рівень інтелекту людини та рівень її професійної підготовки визначає потреби цієї людини, її інтереси та мотиваційні настанови. Отже, проблема розвитку мотиваційних механізмів підприємств індустрії гостинності є особливо важливою й актуальною.

Методологічною основою дослідження є наукові праці та дослідження методологічної сутності мотиваційних механізмів різних учених у сфері мотивації, економіки праці, управління персоналом.

Щоб усвідомити сучасну роль управління людськими ресурсами та його специфіки, потрібно розуміти:

- специфіку людських ресурсів організації, їх відмінностей від інших ресурсів;
- першопричини, що зумовлюють підвищення ролі людини у функціонуванні сучасної економіки.

А. М. Колот зазначає [6], що принципово важливим є усвідомлення вирішальної ролі людини в діяльності організації. Першопричини, що зумовлюють підвищення цієї ролі, пов'язані з тим, що людський ресурс (персонал) став носієм найзатребуваніших конкурентних якостей, якими є знання, інтелект, вмотивованість, компетентність.

Беззаперечним є позиція автора з приводу матеріального, організаційно-технічного аспекту цього феномена, сутність якого автор розкриває через інтелектуальну, інноваційну компоненти, які дедалі все більше перетворюються на провідні на всіх етапах життєвого циклу нових товарів і послуг, ці компоненти домінують під час проектування, виробництва, управління матеріальними й нематеріальними активами. До того ж, саме знання стають передумовою розв'язання таких першочергових завдань виробництва, як:

- адаптація людського фактора до мінливих умов виробництва;

- прийняття рішень у нестандартних ситуаціях;
- організація командної роботи на результат.

Отже, підвищення ролі освітньої, знаннєвої, інноваційної компонент в організації – це вияв масштабнішого тренду, а саме суттєвих змін у знаннєвонасиченості товарів і послуг, які виробляються чи надаються. Такі якості працівників, як знання, інтелект, креативність, володіння інформаційними технологіями настільки важливі, що їх правомірно називати стратегічними [6].

Політика управління людськими ресурсами у кожній конкретній організації має свої особливості й залежить від багатьох чинників, серед яких: етап розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, місія організації та її цілі, стратегія, середовище ведення бізнесу. Залежно від цього вибудовуються різні моделі управління, які поєднують методи, засоби, заходи, що застосовуються задля ефективного використання потенціалу працівників і його розвитку.

Світовою практикою напрацьовані загальні підходи до розв'язання проблем управління людськими ресурсами. Незважаючи на суттєві відмінності в управлінській і корпоративній культурі, підходах щодо розв'язання конкретних управлінських завдань, найуспішніші організації додержуються схожих засадничих поглядів:

- практично кожна проблема організації – це передусім проблема управління людьми;
- працівники організації – найцінніший і найпродуктивніший ресурс, від якого значною мірою залежить формування конкурентних переваг;
- працівник і роботодавець є партнерами, які мають свої інтереси та цілі;
- розуміння та зближення інтересів і цілей працівників і роботодавця – шлях до підвищення ефективності діяльності організації;
- основою високопродуктивної праці є високий рівень вмотивованості працівників, який цілеспрямовано впливає на поведінку, спонукає їх до конкретних дій для досягнення особистих і організаційних цілей.

Ці тези відображені в мотиваційній і кадровій політиці компанії Marriott International.

У мережевих компаніях контролювати персонал особливо складно, тим більше, якщо бізнес розвивається за франчайзингом. Проте компанії Marriott International якось вдається виконувати це завдання – і це з її 3 тис. готелів і понад 150 тис. співробітників по всьому світу

Marriott International володіє брендами Marriott Hotels і курортів, Renaissance Готелі та курорти, Ritz-Carlton та ін. У компанії є чіткі сервісні стандарти, єдині у всіх країнах. Їх розробив ще засновник – Віллард Марріотт. Зокрема, базові цінності компанії виражає слоган Spirit, щоб служити, тобто дух обслуговування.

Відповідно до політики Marriott, якісний сервіс починається зі співробітників. Чим краще компанія буде ставитися до своїх співробітників, тим краще вони будуть ставитися до клієнтів, – пояснював Віллард Марріотт.

Засновник Wal-Mart Сем Уолтон вважав, що потрібно всього тиждень-два, щоб продавці стали поводитися з покупцями так само, як із ними поводить їх роботодавець.

Головний секрет успіху – мотивація персоналу.

Під час обвалу ринку нерухомості США 1990 р виникли складнощі і в імперії Марріотт. Нестабільність у країнах Перської затоки, економічний спад і надмірно велика кількість нових готелів по всьому світу привели компанію якщо не на грань банкрутства, то в боргову яму.

Обсяг позикових коштів обчислювався мільярдами доларів. У цих складних умовах топ-менеджмент імперії працювали не забуваючи про один життєвий принцип засновника Марріотт: «Потурбуйся про своїх співробітників, і вони подбають про твоїх клієнтів».

Правильна мотивація і постійне безкоштовне навчання персоналу призвело до того, що коли під час кризи зарплати були заморожені по кілька місяців, компанія залишилася на плаву. Ніхто не хотів «бігти з тонучого корабля», тяга до стабільності та добре ставлення до керівництва виявилися для цих людей сильнішим за сьогочасну вигоду. Було засновано

кілька премій для кращих працівників компанії: імені Білла Тієфеля з групи розміщення, Джона Вілларда Марріотта. Метою стало матеріальне заохочення за лояльність до роботодавця і особливі заслуги перед мережею.

Відділ з управління персоналом розробив і впровадив активну програму навчання для працівників з погодинною оплатою «Підготовка до незалежності». Сьогодні дуже важливою частиною роботи компанії загалом і групи управління персоналом, зокрема, є Тиждень подяки співробітникам. Цей захід покликаний показати, як високо керівництво мережі цінує щоденний рутинний труд кожного порт'є і покоївки, і що всі без винятку працівники – одна велика інтернаціональна родина.

Завдяки такому підходу Marriott Int. регулярно входить в рейтинг кращих роботодавців журналу «Фортуна».

Система навчання в Marriott включає кілька напрямів. Перше – вступне заняття для нових співробітників, на це йде три дні. Людей знайомлять із компанією і її історією, основами корпоративної культури, з технікою безпеки тощо. Крім того, протягом перших трьох місяців діє програма адаптації новачків.

Узагальнюючи досвід діяльності компанії Marriott Int., можна представити такі складові мотиваційної політики підприємства сфери гостинності: матеріальна та нематеріальна (рис. 1).

Необґрунтована мотиваційна політика підприємств сфери гостинності, ігнорування мотиваційних настанов працівників і відсутність системи оцінки персоналу можуть призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової та виконавчої дисципліни, високий ступінь конфліктності, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що, зрештою, унеможливить ефективну діяльність підприємства.

Мотиваційна політика разом із системою оплати праці повинні трансформуватися в залежності від сформованої на підприємстві ситуації, поставлених невідкладних завдань, змін у зовнішньому середовищі та вимог часу.

Корпоративна система мотивації та оплати праці повинна бути побудована, на таких голо-





Рис. 1. Характеристика мотиваційної політики підприємства [7, доповнено автором]

вних положеннях, якими керується у своїй діяльності підприємство та відповідно до головних цілей-цінностей материнської компанії чи компанії-франчайзера.

Етимологія слова «корпоративний» означає деяку замкненість, відособленість, характеристику, що властива якійсь окремій корпорації. З огляду на це, на нашу думку, корпоративна система мотивації та оплати праці – це унікальний, характерний для окремого підприємства (компанії, галузі) комплекс завдань, рішень і заходів щодо всебічного (матеріального та нематеріального) спонукання персоналу до ефективної самовідданої праці, який будується навколо корпоративних (спеціалізованих, галузевих, відомчих) інтересів підприємства (компанії, галузі) та особистих потреб працівників, призначенням якого є підтримка високої працездатності, прихильності та залученості персоналу, а також усебічний гармонійний розвиток трудового потенціалу підприємства (компанії, галузі) з огляду на його потреби, можливості, головні цілі-цінності та корпоративну культуру.

Для працівників підприємства корпоративність у системі мотивації та оплати праці повинна бути виражена через особистісну оцінку їх потреб і ціннісно-мотиваційних орієнтацій із урахуванням принципу соціокультурної ідентичності. За результатами такої оцінки необхідно впроваджувати мотиваційні заходи, які забезпечать досягнення найбільшого мотиваційного резонансу (внутрішнього відгуку,

схвалення) у працівників. Для підприємства означена корпоративність повинна бути виражена через безпосередню оцінку цінності існуючих посад працівників за штатним розписом, а також визначення їх особистого внеску у розвиток і досягнення ключових корпоративних цілей-цінностей [8].

Оцінку цінності посад і їх відповідність корпоративним інтересам підприємства доцільно проводити за методом ITVE – це методологія оцінки, винагороди та розвитку співробітників компанії (<http://itve.ru/>).

- Методологія ITVE дає відповідь на питання.
- Що таке корисність співробітника?
- Як її визначити (підрахувати в балах)?
- Як її винагородити так, щоб усі співробітники захотіли стати корисними?
- ITVE – це спосіб оцінки корисності кожного співробітника.
- ITVE – це спосіб справедливого розподілу винагороди.
- ITVE – це спосіб розвитку співробітників компанії.

Технологія називається «Індекс повної корисності співробітника» (Index Total Value of Employee (ITVE)), її сутність можемо розкрити через основні терміни, які містяться в аббревіатурі.

- Слово «індекс» означає, що отриманий результат одного співробітника можна порівняти з результатом будь-якого іншого. Тобто корисності секретаря, директора з продажу,

водія, касира, продавця, системного адміністратора, директора зведені до порівняного значення.

Результати по ITVE свідчить про однакову корисність і рівне право, про рівну винагороду.

- Слово «повна» або «сумарна» означає корисність. Корисність продавця – це не тільки обсяг продажів. Залежно від корпоративної культури, традицій, що склалися, і цілей компанії – повна корисність продавця може також включати в себе «розвиток клієнтської бази», «супровід клієнтів» та інші корисні для компанії дії і якості. У тому числі «лояльність».

- Слово «корисність» означає що компанія зрозуміла, сформулювала і пояснила співробітнику, в чому його особиста і персональна корисність на його робочому місці в цей час. Компанія пояснила співробітнику, за що конкретно вона буде платити йому премію. (За ТК оклад компанія платить за вихід на роботу!). Що буде, якщо компанія не скаже співробітнику, в чому полягає його корисність? Співробітник сам вирішить, що і як робити. Цей підхід до управління ми називаємо мЗТК (Мені Здається Так Краще).

- Слово «співробітник» означає, що оцінюється персональна корисність кожного співробітника окремо. Кожен заробляє свою премію. Коли це не так, коли діє «зрівнялівка» кращі співробітники рівняються на гіршого і не збираються переробляти, якщо в підсумку всі отримують однакову винагороду

Унаслідок такої оцінки на кожному підприємстві сфери гостинності буде побудована своя унікальна вилка тарифів і окладів, яка міститиме ціннісну вартість (наскільки кожна посада відповідає корпоративним інтересам підприємства та наскільки важливу роль відіграє у їх досягненні), виражену в балах і грошовій вартості – посадовий оклад, тариф.

Вважаємо, що мотиваційна політика повинна витікати із загальної стратегії компанії та її цілей і прийнятої корпоративної політики. На наш погляд, спочатку формується місія, далі затверджуються цілі та способи їх досягнення. Важливо правильно сформулювати та деталізувати для кожного працівника чи групи працівників службові інструкції, які повинні

стати носієм інформації про місію, цілі та корпоративну культуру організації.

Отже, стратегічним імперативом керівників підприємств готельно-ресторанного господарства повинна бути виражена, ефективна мотиваційна політика, яка дозволить використати конкурентний потенціал персоналу, і в перспективі перетворити його на конкурентну перевагу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Новости туристической индустрии, туроператоров и турагентств [Электронный ресурс] // Horeca.ru : Главный портал индустрии гостеприимства и питания. – Режим доступа: <http://www.horeca.ru>. – Назва з екрана.  
Novosti turindustrii, turoperatorov i turagentstv [Elektronniy resurs] // Horeca.ru : Glavnyi portal industrii gostepriimstva i pitaniya. – Rezhim dostupu: <http://www.horeca.ru>. – Nazva z ekrana.
2. Вернадский И. В. Очерк теории потребностей / И. В. Вернадский. – Санкт-Петербург, 1852. – 87 с.  
Vernadskiy I. V. Ocherk teorii potrebnostey / I. V. Vernadskiy. – Sankt-Peterburg, 1852. – 87 s.
3. Туган-Барановський М. І. Потітична економія / М. І. Туган-Барановський. – Київ : Наук. думка, 1994. – 263 с.  
Tugan-Baranovskiy M. I. Potitichna ekonomiya / M. I. Tugan-Baranovskiy. – Kiyiv : Nauk. dumka, 1994. – 263 s.
4. Козак К. Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 1. – С. 21–24.  
Kozak K. B. Motivatsiyna politika pidpriemstva yak faktor yogo konkurentospromozhnosti / K. B. Kozak // Ekonomika harchovoyi promislovosti. – 2013. – № 1. – S. 21–24.
5. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188–193.

- Duda S. T. Motivatsiya ta rezultativnist pratsi personalu pidpriemstva: yih sutnist ta vzajem-zv'yazok / Duda S. T., KItsak H. R. // Naukoviy visnik NLTU Ukraini. – 2010. – Vip. 20.14. – S. 188–193.
6. Колот К. М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства / Колот А. М. // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2014. – Вип. 6(89). – Ч. 2 – С. 69–73.
- Kolot K. M. Motivatsiyniy menedzhment yak chinnik konkurentnih perevag mashinobudivnogo pidpriemstva / Kolot A. M. // Visnik KrNU imeni Mihayla Ostrogradskogo. – 2014. – Vip. 6(89). – Ch. 2 – S. 69–73.
7. Волевач Л. М. Використання мотивації у практичному менеджменті / Л. М. Волевач // Наука і економіка. – 2009. – № 3 (15). – С. 177–181.
- Volevach L. M. Viktoristannya motivatsiyi u praktichnomu menedzhmentі / L. M. Volevach // Nauka i ekonomika. – 2009. – № 3 (15). – S. 177–181.
8. Наукові конференції [Електронний ресурс] : веб-сайт. – Режим доступу: <http://int-konf.org/> – Назва з екрана.
- Naukovi konferentsiyi [Elektronniy resurs] : veb-sayt. – Rezhim dostupu: <http://int-konf.org/> – Nazva z ekrana.

**Я. А. Барыбіна**, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Мотивационная политика предприятий гостинично-ресторанного хозяйства: теоретико-практический аспект.**

**Аннотация.** В статье определены составляющие мотивационной политики предприятий индустрии гостеприимства. Обосновано использование корпоративной системы мотивации и предложено оценку персонала индустрии гостеприимства по технологии ITVE.

**Ключевые слова:** мотивация, индустрия гостеприимства, технология ITVE, корпоративная система мотивации.

**Y. Barybina**, Cand. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade). **Motivational policy of enterprises of hotel and restaurant industry: the theoretical and practical aspect.**

**Summary.** The article defines the components of motivational policies of enterprises hospitality industry. Sound management of the corporate system of motivation and evaluation of proposed staff hospitality technology ITVE.

**Keywords:** motivation, hospitality, technology ITVE, corporate incentives.