

УДК 331.101.3

DOI: 10.31651/2076-5843-2019-3-104-114

**ПАСЕКА Станіслава Раймондівна**

д.е.н., професор,

завідувач кафедри туризму

та готельно-ресторанної справи,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3017-0700>

apaseka@ukr.net

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ТУРИЗМУ**

*Визначено сучасні проблеми в діяльності підприємств, що корелюють з нестачею мотивованості персоналу. Запропоновано тлумачення поняття «мотивованість персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму». Розкрито чинники формування мотивованості персоналу. Виявлено специфіку мотивованості персоналу на основі результатів діагностики задоволеності працівників мотиваційними умовами на прикладі готелів Черкаської області. Розроблено пропозиції щодо підвищення мотивованості персоналу.*

***Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, туризм, персонал, мотивованість, мотиваційні чинники, якість послуг, компетентність, стимулювання праці.*

**Постановка проблеми.** Світовий досвід переконливо свідчить, що розвиток готельно-ресторанного бізнесу і туризму за умов належного інвестування і реалізації компетентнісного підходу дає вагомий імпульс економічному зростанню країни і підвищенню її конкурентоспроможності [1; 2]. Експерти засвідчують, що в світі зростає роль кадрової складової у досягненні успіху готельно-ресторанного бізнесу і туризму, що вимагає адекватних капіталовкладень у формування високої мотивованості персоналу. Ці завдання є вельми актуальними для діяльності готелів та ресторанів України, де підбір недостатньо мотивованого персоналу і традиційна недооцінка мотиваційних чинників перешкоджають забезпеченню високого рівня компетентності працівників, опануванню сучасними знаннями і новітніми технологіями надання якісних послуг, засвоєнню кращих світових зразків корпоративної культури. Зазначене зумовлює необхідність розробки більш досконалої методології формування мотивованості персоналу у сфері гостинності та туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку готельно-ресторанного бізнесу і туризму знайшла відображення у зарубіжній і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних авторів ці питання вивчали Дж. Уокер, Б. Марвін, К. Егертон-Томас, М. Паллі, Уільям Л. Карл. Серед українських вчених аспекти готельно-ресторанного бізнесу і туризму досліджували О. Борисова, О. Головка, Н. Кампов, С. Махлинець, А. Парфіненко, Г. Симочко, Г. Круль та ін. Серед авторів, які зосереджують увагу на проблемах мотивації персоналу, найбільш відомими в Україні є А. Колот, М. Семикіна, І. Петрова, Т. Костишина, С. Цимбалюк та ін., які досліджують вплив системи мотивів та стимулів на ефективність праці, дієвість професійного розвитку, формування корпоративної культури тощо. Однак, незважаючи на плідні напрацювання дослідників, наразі не знайдено єдиного підходу щодо методології формування мотивованості персоналу у сфері гостинності. Тому потребують поглибленого вивчення аспекти дослідження стану мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу і туризму. Значимість цієї проблематики суттєво зростає на етапі євроінтеграційних процесів.

**Метою статті** є розвиток методологічних засад формування мотивованості персоналу, поглиблення науково-методичних аспектів її дослідження та розробка пропозицій прикладного змісту на прикладі сфери готельно-ресторанного бізнесу і туризму.

Для реалізації поставленої мети у статті передбачено: визначити проблеми в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму, що корелюють з нестачею мотивованості персоналу; з'ясувати зміст поняття «мотивованість персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму»; розкрити чинники формування мотивованості персоналу; визначити специфіку мотивованості персоналу на основі діагностики задоволеності працівників мотиваційними умовами на прикладі готелів Черкаської області, сформулювати пропозиції щодо підвищення мотивованості персоналу.

У процесі написання статті використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, методи експертних оцінок, спостережень, інтерв'ю та анкетування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сфера готельно-ресторанного бізнесу і туризму України значною мірою несе відбитки минулого (часів СРСР): і тоді, і сьогодні спостерігається значне відставання від європейських стандартів якості послуг гостинності, залишається слабкою і переважно декларативною підтримка цієї сфери органами державної влади, розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму поки не включений у коло пріоритетів розвитку країни [2; 3]. Для України вкрай важливо подолати традиційне відставання вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму від західних. Упродовж останніх 5 років внаслідок нестабільної політичної ситуації в країні, війни на сході країни відбулося зменшення притоку іноземних туристів. Нині Україна використовує менше 1/3 наявного туристичного і рекреаційного потенціалу. Водночас, за умов його повноцінного використання щорічні надходження до бюджету можуть перевищувати 10 млрд. дол. США [3; 4]. Теоретичний аналіз і вивчення практичного досвіду дозволяють констатувати, що розвитку готельно-ресторанного бізнесу і туризму в Україні перешкоджає низка проблем:

- по-перше, проблема обмеженого інвестування у розвиток підприємств, їх постійну модернізацію, навчання та перенавчання персоналу, запровадження інновацій в процеси обслуговування споживачів; спостерігається дефіцит власних фінансових коштів, які необхідні як для будівництва нових сучасних готелів та ресторанів, що відповідають світовим стандартам, так і реконструкцію старих підприємств галузі, відсутність ефективної державної підтримки малого та середнього туристичного і готельно-ресторанного бізнесу;

- по-друге, недостатня мотивованість персоналу до ефективної праці, постійного професійного розвитку, слабка зацікавленість у підвищенні прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу; нестача компетентності та обізнаності персоналу, необхідних для розвитку готельно-ресторанного бізнесу мережевого типу у поєднанні з туристичними функціями; слабка адаптованість персоналу до використання цифрових технологій, активної реклами вітчизняного туристичного продукту і готельно-ресторанних послуг; неготовність частини персоналу до високих вимог щодо опанування комп'ютерними технологіями, знання іноземних мов, надання відповідного сервісу і консультацій клієнтам закладів; незадовільний рівень комунікацій;

- по-третє, недосконалість законодавства, яке має враховувати сучасні тенденції поєднання готельної та ресторанної складових бізнесу з одночасним розвитком туристичної галузі, мережевий розвиток підприємств;

- по-четверте, слабка орієнтованість сфери гостинності на потреби пересічних українців. Це зумовлює нерозвиненість соціального туризму, соціальних готелів і ресторанів.

Незважаючи на перешкоди, упродовж останніх 10 років певний інноваційний та культурний «прорив» в діяльності багатьох українських закладів гостинності відбувся. Цей феномен ми пов'язуємо з переходом України до ринкової економіки, накопиченням досвіду українських мігрантів, проявом ентузіазму підприємців, а також зростанням обсягів підготовки фахівців з готельно-ресторанного бізнесу і туризму у вишах. Вагомою передумовою бажаних змін у розвитку готельно-ресторанного бізнесу і туризму в Україні мають бути не тільки пошуки інвесторів та джерел фінансування, а передусім підвищена увага до кадрової компоненти, зокрема до формування високої мотивованості персоналу, який працює в цій сфері.

Зосередимо увагу на проблемах у функціонуванні сфери гостинності, які пов'язані з нестачею мотивованості персоналу. Аналіз наукових джерел дозволив констатувати, що в світі все більше поєднують функціонування готельної та ресторанної складових бізнесу з одночасним розвитком туристичної галузі, мережевим розвитком підприємств гостинності, і при цьому наголошують на пріоритетній ролі кадрової компоненти в економічному зростанні підприємств, забезпеченні прибутковості галузі [2; 3; 4]. При цьому загострення конкуренції призводить до зростання вимог до обізнаності персоналу в питаннях гостинності, його мотивованості: йдеться про підвищення вимог до якості та культури обслуговування споживачів, опанування комп'ютерними технологіями, іноземними мовами, прогресивною корпоративною культурою, здатності до активних комунікацій та безперервного професійного розвитку, вміння надавати сервіс і різноманітні консультації споживачам, виявляти високу трудову активність, старанність, турботу про найкращу реалізацію потреб клієнтів. Подібним зростаючим вимогам лише частково відповідає персонал вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму. Узагальнення наукових джерел дозволило систематизувати ключові тенденції і проблеми розвитку цієї сфери, що корелюють саме з нестачею мотивованості персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові тенденції і проблеми розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу і туризму в Україні, що корелюють із нестачею мотивованості персоналу**

Пріоритет	Тенденції	Проблеми
1	Поєднання готельної та ресторанної складових бізнесу з одночасним розвитком туристичної галузі, мережевий розвиток підприємств	Нестача компетентності та обізнаності персоналу, необхідних для розвитку готельно-ресторанного бізнесу мережевого типу у поєднанні з туристичними функціями
2	Зростання ролі кадрової компоненти в економічному зростанні підприємств, забезпеченні прибутковості галузі	Недостатня мотивованість персоналу до ефективної праці, забезпечення прибутковості підприємства готельно-ресторанного бізнесу
3	Зростання конкуренції послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму, вимог стосовно відповідності екологічним та санітарним нормам	Неготовність персоналу до роботи в жорстких конкурентних умовах, підвищення власної конкурентоспроможності; невідповідність робочих місць екологічним та санітарним нормам
4	Підвищення вимог до якості та культури обслуговування споживачів готельно-ресторанних та туристичних послуг з огляду на процеси євроінтеграції	Потреба інвестування у розвиток підприємств, їх постійну модернізацію, навчання та перенавчання персоналу, запровадження інновацій в процеси обслуговування споживачів. Нестача належної компетентності працівників та мотивованості до постійного професійного розвитку, розробки та впровадження різноманітних нововведень, засвоєння та прояву прогресивної корпоративної культури.
5	Інформатизація взаємодії підприємств готельно-ресторанного бізнесу та споживачів їхніх послуг; комп'ютеризація маркетингової та інших сфер діяльності	Неготовність частини персоналу до високих вимог щодо опанування комп'ютерними технологіями та надання відповідного сервісу і консультацій клієнтам закладів; незадовільний рівень комунікацій; відсутність системи захисту інформації
6	Зростання вимог до володіння іноземними мовами в процесі обслуговування споживачів	Недостатній рівень володіння іноземними мовами з боку персоналу, відсутність належної мотивованості персоналу щодо вивчення іноземних мов та більш активного їх застосування у сфері гостинності

*Джерело:* розроблено автором за результатами узагальнення наукових джерел [1-6].

Огляд змісту таблиці 1 підказує, що подолання зазначених проблем у функціонуванні сфери гостинності лежить у площині якісних змін у мотивованості персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу і туризму. Зазначене потребує звертання до теорії мотиваційного менеджменту та з'ясування поняття «мотивованість персоналу».

Більшість сучасних дослідників дотримується уявлення, що мотивованість персоналу – це сила прагнень до реалізації поставленої мети [7; 8]. Мотивованість (низька, помірна, висока) виникає в процесі мотивації, тобто загального сумарного впливу зовнішніх (на рівні підприємства, оточуючого середовища) і внутрішніх (на рівні особистості) рушійних сил, що спонукають до успішного виконання трудових завдань, реалізації поставлених цілей. Ступінь мотивованості персоналу відображають певні зусилля, що докладаються, активність, старанність, наполегливість у виконанні поставлених завдань, зацікавленість у нагромадженні необхідних для цього знань, умінь, навичок.

Іншими словами, мотивованість персоналу є, з одного боку, формою прояву внутрішньої мотивації працівників, тобто відображенням сукупності мотивів трудової поведінки, які формуються під впливом усвідомлених особистісних потреб, цінностей, інтересів людини, а з іншого боку, мотивованість одночасно є результатом сильної або слабкої зовнішньої мотивації, тобто впливів з боку підприємства, регіону, країни.

На думку М.Семикіної, А. Колота, С. Цимбалюк, авторів наукових праць з проблематики мотиваційного менеджменту, мотивованість персоналу є важливим чинником формування конкурентних переваг організації [7; 9].

Розглядаючи зазначену проблематику на прикладі закладів гостинності, слід додати, що формування високої мотивованості персоналу дозволяє врешті-решт краще задовольняти соціальні і культурні потреби споживачів, залучати більше клієнтів, забезпечувати зростаючий попит в інноваціях в цій сфері з урахуванням вимог до екологічності харчування, комфортності проживання, прагнень сучасних туристів щодо ознайомлення з історією та природою краю, традиціями і побутом предків. Це дає змогу посилювати вплив персоналу на підвищення рентабельності сфери готельно-ресторанного бізнесу та туризму.

Розвиваючи наукову думку, пропонуємо визначати «мотивованість персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму» як дуже динамічну характеристику рівня докладання зусиль до виконання поставлених завдань, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування споживачів, здобуття нових компетентностей, навички комунікацій, отримання економічного, соціального, екологічного та інноваційного ефектів від діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму.

Мотивованість персоналу не можна не дооцінювати, особливо у сфері гостинності, де присутній постійний контакт зі споживачами послуг, де старанність працівників і уважність до потреб клієнта, корпоративна культура, мають не менше значення, ніж сучасний дизайн і комфорт готелю або якість страв в ресторані [8]. І.Петрова, М.Семикіна справедливо наголошують на необхідності урахування зв'язку мотивованості персоналу і корпоративної культури [9; 10]. Підтримка високої мотивованості персоналу з боку адміністрації готелів та ресторанів є необхідною, вона суттєво позначається на прагненнях до подальшого професійного самовдосконалення, нарощування нових компетентностей, що є затребувані на підприємстві, докладанні більших трудових зусиль до виконання своїх функціональних обов'язків. Варто мати на увазі, що навіть компетентний працівник, який не має достатньої мотивованості, рідко працює з належною віддачею та ентузіазмом [11; 12].

Під впливом різноманітних чинників впливу, а також у зв'язку з появою більш привабливих стимулів в процесі трудової діяльності мотивованість працівника може зростати, а в разі нестачі необхідних стимулів – знижуватися. В процесі дослідження нами було зроблено спробу з'ясувати, які саме чинники переважно знижують або підвищують мотивованість персоналу. При цьому було запропоновано та реалізовано два методи:

- 1) метод експертної оцінки мотиваційних чинників менеджерами підприємств;
- 2) метод оцінки задоволеності персоналу мотиваційними умовами на підприємстві (на основі анкетування працівників підприємств).

У таблиці 2 пропонується систематизація чинників впливу на мотивованість персоналу, визначену на основі обробки результатів опитування менеджерів 8 підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Черкаській області («Оптіма Черкаси» (мережа Reskartz Hotel Grup), «Україна», «Селена», «Апельсин», «Дніпро», «Арагві», «Готель Центральний», «Нива»).

Найбільш вагомі мотиваційні чинники автором об'єднано у групи за змістом та пріоритетністю впливу на трудову поведінку (I–VII групи) з розкриттям сутності відповідного позитивного і негативного впливу на мотивованість персоналу.

Таблиця 2

**Чинники підвищення та зниження мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу і туризму (за експертною оцінкою менеджерів)**

Чинники впливу за пріоритетністю	Вплив на мотивованість персоналу	
	позитивний вплив	негативний вплив
I. Культурно-корпоративні	Сформовані корпоративні цінності, корпоративна культура	Нестача прогресивної корпоративної культури і сформованих цінностей
II. Освітньо-професійні, кар'єрні	Можливості безперервного освітньо-професійного розвитку за рахунок підприємства та адекватного кар'єрного зростання	Обмеженість освітньо-професійного розвитку за рахунок підприємства, відсутність перспектив кар'єрного зростання
III. Економічні	Зростання заробітної плати залежно від трудового внеску, надбавки за знання іноземних мов, комп'ютерних технологій; заохочення розробки ініціатив та інновацій, що підвищують якість послуг	Низька оплата праці, зрівнялівка в оцінці трудових зусиль, відсутність стимулів для опанування новими знаннями, навичками; відсутність преміювання за підвищення культури та якості обслуговування
IV. Організаційно-технічні	Чіткість розподілу обов'язків, продумана організація праці, сучасне технічне оснащення праці, засоби праці, належна безпека праці, зручний графік роботи на підприємстві	Несправедливий розподіл обов'язків та навантаження, фізично і морально застарілі технічні засоби праці, незручний графік, відсутність контролю за дотриманням правил безпеки праці
V. Соціальні	Наявність системи соціального захисту персоналу (оплачуваний лікарняний, відпустка, надання соціальної допомоги в окремих випадках); надання соціального пакету індивідуалізованого типу (часткове або повне відшкодування вартості харчування, проїзду, навчання, підвищення кваліфікації, лікування)	Слабкість або відсутність соціального захисту, відсутність соціальної підтримки у вигляді соціального або компенсаційного пакетів, порушення трудових прав (використання праці понад встановлені норми без компенсації), відсутність профспілки, відсутність соціального діалогу між працівниками і керівниками
VI. Фінансово-інвестиційні	Залучення інвесторів для фінансування модернізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму, створення сучасних робочих місць в готелях та ресторанах	Нестача фінансування для обладнання сучасних робочих місць, модернізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму, запровадження корпоративного одягу
VII. Інформаційні	Високий рівень інформаційного зв'язку між підрозділами, партнерами, клієнтами; позитивні відгуки клієнтів (споживачів)	Застарілість форм інформаційного зв'язку, відсутність підключення до інтернет-ресурсів; нестача зв'язку зі споживачами послуг

*Джерело:* укладено автором за результатами опитування менеджерів підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Черкаській області.

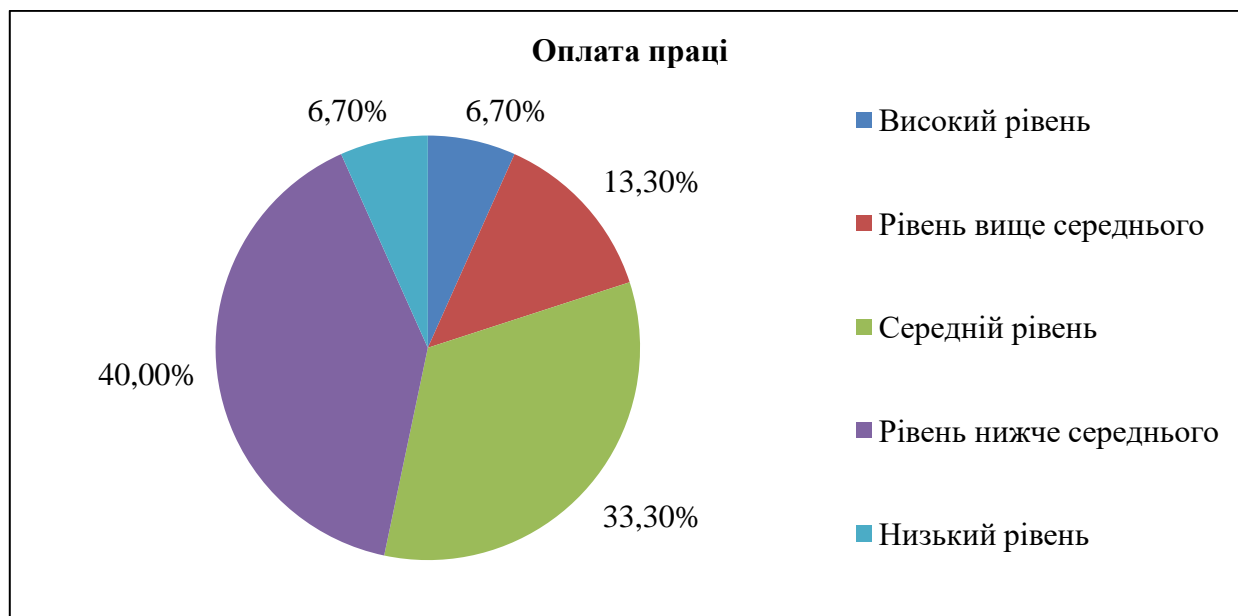
Виходячи з даних таблиці 2, за експертними оцінками менеджерів основних підприємств готельно-ресторанного бізнесу в регіоні, мотивованість персоналу формується переважно під впливом сукупності чинників – культурно-корпоративних, освітньо-професійних, кар'єрних, економічних, організаційно-технічних, соціальних, фінансово-інвестиційних, інформаційних.

Справедливо підкреслити, що на кожному підприємстві, як правило, існує своя специфіка у переважанні позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників, що залежить від іміджу, фінансових можливостей підприємства, досвідченості керівництва, обраної стратегії на ринку послуг гостинності, практики роботи з кадрами [11; 12; 13; 14]. Не зменшуючи значення економічних, фінансово-інвестиційних та інших чинників, більшість опитаних менеджерів вважають, що стан мотивованості персоналу у першу чергу

визначається сформованістю корпоративної культури (існування традицій, корпоративного стилю поведінки, спілкування з клієнтами, наявності певної форми одягу, ритуалів, прояву відповідальності щодо зобов'язань тощо) і рівнем освітньо-професійної підготовки персоналу. Практика свідчить, що високою корпоративною культурою відрізняється діяльність готелей «Оптима Черкаси» (мережа Reskartz Hotel Grup), «Україна», «Селена», «Апельсин», «Дніпро», що позитивно позначається на загальній трудовій поведінці, активності та старанності працівників у наданні якісних послуг клієнтам.

Ранжування оцінки задоволеності персоналу мотиваційними умовами на досліджуваних підприємствах показало, що для працівників (на відміну від менеджерів) пріоритетне значення мають такі групи чинників: по-перше, оплата праці та соціальний захист (основна і додаткова оплата праці, урахування індивідуального трудового внеску, прояву трудової активності у преміюванні; бонуси за ідеї, інновації; наявність соціального пакету); по-друге, умови організації праці (розподіл обов'язків, технічне оснащення праці, робочого місця, засоби праці, безпека праці, зручність графіка роботи, комфортність умов праці; прийнятність та справедливість розподілу навантаження між колегами); по-третє, можливості розвитку і кар'єрного просування (можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, вірогідність кар'єри).

Опитування персоналу 8 підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Черкаській області («Оптима Черкаси» (мережа Reskartz Hotel Grup), «Україна», «Селена», «Апельсин», «Дніпро», «Арагві», «Готель Центральний», «Нива») засвідчило такі оцінки задоволеності персоналу мотиваційними умовами. Високий рівень задоволеності рівнем оплати праці продемонстрували у відповідях на запитання анкети 6,7% опитаних працівників (рис. 1), задоволеність середнього рівня та вище середнього – 46,6%, водночас незадоволеність визнали 46,7 респондентів (нижче середнього та низький рівень задоволеності).



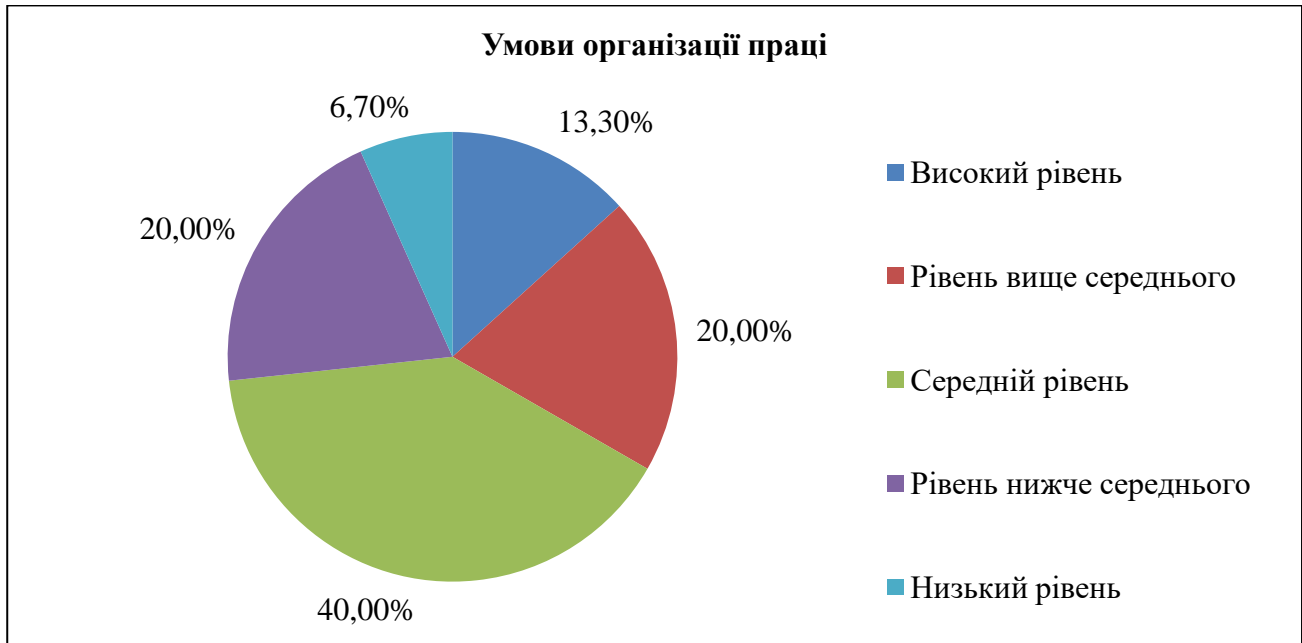
**Рис. 1. Задоволеність персоналу оплатою праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

*Джерело:* за результатами анкетування персоналу, проведеного автором на 8 підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в Черкаській області.

Отже, майже кожного другого опитаного працівника не влаштовує величина оплати праці, понад 80% персоналу не бачить в існуючій оплаті праці дієвий стимулятор трудової активності для себе, хоча визнають, що саме економічні стимули для них та їх сімей мають сьогодні значення пріоритетне.

Потребує уваги той факт, що умовами організації праці в готелях області задоволена лише третина персоналу, проте 1/5 частина працівників незадоволена, а 40% вважають, що

вони могли б бути кращими, хоча вимушені і погоджуватися, не маючи кращого трудового вибору на ринку праці (рис. 2).

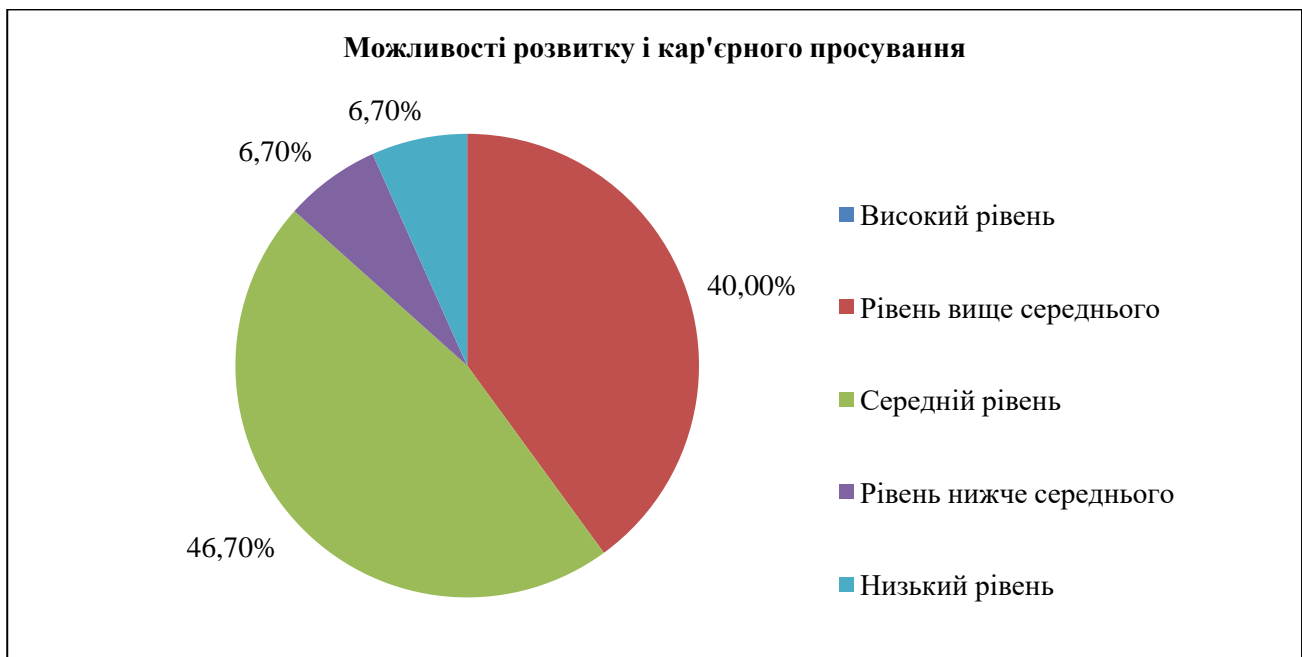


**Рис. 2. Задоволеність персоналу організацією праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

*Джерело:* за результатами анкетування персоналу, проведеного автором на 8 підприємствах готельно-ресторанного бізнесу у Черкаській області.

Іншими словами, визначено, що у багатьох підприємств є невикористані організаційно-технічні резерви для нарощування мотивованості персоналу через вдосконалення розподілу обов'язків, поліпшення оснащення праці, її безпеки, розробки кращого графіку роботи тощо.

Є позитивним, що значна частка персоналу (46,7%) висловлюють задоволеність можливостями професійного розвитку та кар'єрного просування, стільки ж працівників оцінюють посередньо своє ставлення, незадоволені лише 6,7% опитаних (рис. 3).



**Рис. 3. Задоволеність персоналу можливостями розвитку і кар'єрного просування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

*Джерело:* за результатами анкетування персоналу, проведеного автором на 8 підприємствах готельно-ресторанного бізнесу у Черкаській області.

Цей чинник може активніше використовуватися у формуванні високої мотивованості в разі залучення додаткових можливостей для професійного навчання персоналу.

Отже, отримані результати дослідження слід враховувати на підприємствах для вдосконалення мотиваційного менеджменту і підвищення мотивованості персоналу, залучаючи комплекс різноманітних заходів і чинників впливу, визначених менеджерами підприємств в процесі експертних оцінок. Одночасно потребують уваги чинники, які вважають для себе пріоритетними працівники (за підсумками анкетування). Йдеться передусім про необхідність змін у матеріальній мотивації, організації праці, налагодженні безперервного освітньо-професійного розвитку персоналу та створенні можливостей для кар'єрного зростання.

Вдосконалення оплати праці персоналу передбачає не тільки збільшення її розміру (адже переважно низька оплата праці в Україні не є мотиватором), а передусім означає ліквідацію зрівнялівки в оплаті, запровадження більш справедливої оцінки праці, якості виконуваної роботи, культури обслуговування. Запровадження системи бонусів або преміювання персоналу готелю або ресторану має залежати від конкретних видів робіт, бути гнучким, змінним у часі: слід враховувати, що мають бути різні методи мотивації для господарської служби, служби бронювання, служби прийому та розміщення, служби харчування.

Можна очікувати, що на формування мотивованості працівників позитивний вплив матиме зростання заробітної плати залежно від індивідуального трудового внеску в результати роботи підприємства або підрозділу, запровадження надбавок за знання іноземних мов, комп'ютерних технологій, окремих премій (бонусів) за розробку ініціатив та інновацій, що підвищують якість послуг, опанування новими знаннями, навичками.

Одним із варіантів вдосконалення оплати праці персоналу може бути система заохочень співробітників відповідно до життєвого циклу готелю як підприємства: на початковому етапі розвитку можуть бути базові оклади низькі і високі премії, соцпакет у вигляді безкоштовних обідів; на етапі зростання готелю та ресторану як підприємства базові оклади збільшуються, запроваджуються бонуси, стає можливою система участі в прибутках і т.д. [12; 14]. Разом з тим, не можна не враховувати той факт, що нині на багатьох підприємствах регіону і країни загалом спостерігається криза політики доходів, що негативно впливає на мотивованість персоналу [15]. Тому для вибору оптимальної системи мотивації менеджером готелів та ресторанів доцільно постійно вивчати як теоретичні здобутки у сфері мотивації, так і практичний досвід підприємств, що функціонують в умовах довготривалої економічної кризи.

Наприклад, варто уваги досвід готелю «Оптима» (м. Черкаси) в питаннях формування високої мотивованості персоналу. Цей готель має свою власну систему матеріальної мотивації персоналу, яка, зокрема передбачає стимулювання праці в залежності від індексу загальної корисності співробітника (здобутки працівника оцінюються у балах і при середньомісячному відповідному значенні він отримує квартальну премію). Цікаво, що невід'ємною умовою отримання премії має бути тестування на знання стандартів обслуговування клієнтів на оцінку не менше 80 балів і вище, а також перевірка «Гостя» з результатом 85 балів і вище (в разі, якщо хоча б один зі співробітників готелю отримав менше 85 балів, управляючий премію не отримує). Премія нараховується у розмірі 5, 10, 15% від заробітної плати залежно від кількості набраних балів. З метою зниження кадрових ризиків та закріплення найбільш досвідчених працівників з 2019 року визнано доцільним запровадити премію за вислугу років: якщо стаж на підприємстві перевищує 1 рік, премія становить 15% за квартал, а якщо понад 2 і більше років, то, відповідно, 30% за квартал. Нематеріальні стимули пропонуються персоналу у вигляді знижок на користування SPA, кав'ярнями мережі, можливостей проживати у деяких готелях мережі з 50% знижкою, підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства.

**Висновки.** Отже, в процесі дослідження визначено та систематизовано ключові тенденції і проблеми розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу і туризму в Україні, які



безпосередньо пов'язані з нестачею мотивованості персоналу. «Мотивованість персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму» запропоновано розуміти як динамічну характеристику рівня докладання зусиль працівників до виконання поставлених завдань, що безпосередньо впливає на якість обслуговування споживачів, здобуття нових компетентностей, навички комунікацій, отримання економічного, соціального, екологічного та інноваційного ефектів від діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму.

Виявлено, що формування мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму є процесом динамічним та багатофакторним, який впливає на ефективність галузі. Залучення експертних оцінок менеджерів готелів та ресторанів Черкаської області дозволило визначити, що мотивованість персоналу формується переважно під впливом комплексу чинників (за пріоритетністю): культурно-корпоративних, освітньо-професійних, кар'єрних, економічних, організаційно-технічних, соціальних, фінансово-інвестиційних, інформаційних.

Водночас, використання методу оцінки задоволеності персоналу мотиваційними умовами на підприємстві (на основі анкетування) дозволило з'ясувати, що з позицій найманих працівників пріоритетність основних мотиваторів є дещо іншою: це передусім оплата праці, умови організації праці, умови професійного розвитку та кар'єрного зростання, що слід надалі враховувати керівництву готелів та ресторанів.

За умов кризи політики доходів на більшості підприємств і зниження рівня мотивованості персоналу рекомендовано посилити увагу менеджерів до вдосконалення системи оплати праці з урахуванням видів робіт, їх обсягу, якості, запровадження стимулів (бонусів) за опанування новими знаннями, навичками, розробку ініціатив та інновацій, що підвищують якість послуг, та вивчати кращий досвід у галузі (наприклад, досвід готелю «Оптима» у м. Черкаси).

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі пов'язуємо з розробкою методологічних засад моделі механізму формування мотивованості персоналу готельно-ресторанного бізнесу та туризму з метою підвищення ефективності функціонування цієї галузі в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. част. 1. С. 126-130.
2. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. *Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2014. Вип. 34. С. 292–300.
3. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 412 с.
4. Семикіна М.В., Пасека С.Р., Бугаєва М.В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2018. Вип. 33. С. 199-211.
5. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : Учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 1998. 787 с.
6. Пасека С.Р., Семикіна М.В. Корпоративна культура як невід'ємна складова механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business : collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasiaka, and others: [Ed. By Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.]*. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, p. 577 – 587.
7. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ. 2014. 479 с.
8. Мотивация персонала в гостинице. *Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса* : веб-сайт. URL: <http://www.frontdesk.ru/article/motivaciya-personala-v-gostinice> (дата звернення 20.09.2019).

9. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура в системі соціально-трудоу відносин : монографія. Кропивницький : Видавництво ТОВ «КОД», 2018. 248 с.
10. Петрова І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 10. С. 76-79.
11. Гостиничный и туристический бизнес : учебник / под ред. проф. А. Д. Чудновского. Москва : ЭКМОС, 1998. 352 с.
12. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). *Все о туризме. Туристическая библиотека*: веб-сайт. URL: [http://tourlib.net/books\\_tourism/papiran\\_men43.htm](http://tourlib.net/books_tourism/papiran_men43.htm) (дата звернення 20.09.2019)
13. Саак А.Э., Якименко М. В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : учебное пособие. Москва : Питер, 2007. 428 с.
14. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Вид. 2-ге перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 472 с.
15. Семикіна М.В., Семикіна А.В., Дудко С.В. Криза політики доходів як чинник демотивації у сфері праці. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. №25 (14). С. 80-91.

### References

1. Kovalchuk T.G. (2019). Perspectives of development of hotel and restaurant business in Ukraine in the global world economy. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, 23 (Priv. 1), 126-130.
2. Yurchenko O. (2014). Innovations in the hotel world at the present stage. *Bulletin of the University of Lviv. International Relations Series*, 34, 292-300.
3. Parfinenko Yu. and other (2017). *Current trends in the development of the hotel and restaurant business: international and national experience: a collective monograph*. Kharkiv: V.N. Karazin KhNU, 412 (in Ukr).
4. Semikina M.V., Pasiaka S.R., Bugaeva M.V. (2018). Development of the enterprises of the hotel-restaurant and tourist business in the context of formation of a progressive corporate culture. *Scientific Papers of Kirovohrad National Technical University*, 33, 199-211.
5. Kotler F. (1998). *Marketing. Hospitality and Tourism: A. Textbook for Universities*. M.: UNITI, 787 (in Rus.).
6. Pasiaka S.R., Semikina M.V. (2017). Corporate culture as an integral part of the mechanisms of tourism and hotel and restaurant business development. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 619 (577–587).
7. Kolot A.M. Tsimbalyuk S.O. (2014). *Motivational management: tutorial*. K.: KNEU, 479 (in Ukr).
8. Hotel staff motivation. *Hotel Professionals Community*. URL: <https://www.frontdesk.ru/article/motivaciya-personala-v-gostinice> (accessed 20.09.2019)
9. Semikina M.V. (2018). *Corporate culture in the system of social and labor relations: monograph*. Kropyvnytskyi: KOD Publishing House, 248 (in Ukr).
10. Petrova I.L. (2014). Changes in Corporate Culture as an Imperative for Organizational Development. *Bulletin of the Carpathian Univ. Series "Economics"*, 10, 76–79.
11. Chudnovsky A.D. and other (1998). *Hotel and tourism business. Textbook*. M.: ECMOS, 352 (in Rus.).
12. Papiryan. G.A. (2016). Management in the hospitality industry (hotels and restaurants). *All about tourism. Tourist Library*. URL: [http://tourlib.net/books\\_tourism/papiran\\_men43.htm](http://tourlib.net/books_tourism/papiran_men43.htm) (accessed 20.09.2019)
13. Sahak A.E. (2007). *Management in the hospitality industry (hotels and restaurants): tutorial*. M. : Peter, 428 (in Rus.).
14. Malska M.P. Pandyak I.G. (2012). *Hotel business: theory and practice. Textbook*. 2-ed. Kiev: Center for Educational Literature, 472 (in Ukr.).
15. Semikina M.V., Semikina A.V., Dudko S.V. (2017). Crisis of income policy as a factor of labor motivation. *Socio-economic development of regions in the context of international integration*, 25 (14), 80–91.

### PASIEKA Stanislava

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
 Head of the Department of Tourism  
 and Hospitality,  
 Bohdan Khmelnytsky National University  
 of Cherkasy,  
 Cherkasy, Ukraine

**METHODOLOGY ASPECTS OF THE PERSONE MOTIVATION FORMATION IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS AND TOURISM**

**Introduction.** *In the last decade, the sphere of services, in particular, tourism and the hotel and restaurant sphere, has been developing rapidly in Ukraine and in the world. And as well known, the human factor occupies a leading place in it. In the success of the hotel and restaurant business and tourism, it is necessary to strengthen the personnel component, which requires adequate investment in the formation of high motivation of the staff. This is relevant for the activities of hotels and restaurants in Ukraine, where the traditional underestimation of motivational factors impede the provision of a high level of competence of employees, mastering modern knowledge and the latest technologies for providing quality services. The above leads to the need to develop more sophisticated methodology of forming motivation of staff in hospitality and tourism.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to develop methodological foundations for the formation of staff motivation, to deepen the scientific and methodological aspects of its research and to develop proposals for applied content taking as an example of hotel and restaurant business and tourism.*

**Results.** *The article identifies current problems in the activity of enterprises, which correlate with the lack of motivation of staff. Personnel motivation is, on the one hand, a manifestation of employees' internal motivation, that is, a reflection of a set of motives for work behavior that are formed under the influence of conscious personal needs, values, human interests, and on the other hand, motivation is at the same time the result of a strong or weak external motivation. influences from the enterprise, region, country. The factors of formation of staff motivation on the basis of attracting expert evaluations of managers of hotels and restaurants of Cherkasy region are revealed. This made it possible to determine that the motivation of the staff is formed mainly under the influence of a set of such factors (by priority): corporate culture, professional education, career, economy, technical organization, social level, financial-investments, information. At the same time, the use of the method of estimation of the staff satisfaction with the motivational conditions in the enterprise (based on the questionnaire) made it possible to find out that from the positions of employees the priority of the main motivators is something different: these are, first of all, remuneration of work, conditions of work organization, conditions of professional development and career growth, which should be followed by hotel and restaurant management. In the conditions of crisis in most enterprises and decrease of the level of motivation of the personnel it is recommended to increase the attention of managers to improve the system of remuneration taking into account the types of work, their volume, quality, introduction of incentives (bonuses) for mastering new knowledge, skills, development of initiatives and innovations that enhance services, and to learn the best experience in the industry (for example, the experience of the Optima Hotel in Cherkasy).*

**Originality.** *The specific motivation of the staff on the basis of the results of diagnostics of employee satisfaction with the motivational conditions on the example of hotels of Cherkasy region is revealed. The concept of "motivation of staff in the sphere of hotel and restaurant business and tourism" is offered as a dynamic characteristic of the level of efforts of employees to fulfill the set tasks, which directly affects the quality of customer service, acquisition of new competences, communication skills, obtaining economic, social, environmental and innovative effects from the activities of the hotel and restaurant business and tourism. Suggestions for increasing staff motivation were developed. It is revealed that the formation of staff motivation in the sphere of hotel and restaurant business and tourism is a dynamic and multifactorial process that affects the efficiency of the industry.*

**Conclusion.** *The sphere of hotel and restaurant business and tourism of Ukraine is developing, although there is a lag behind the European standards of quality of hospitality services. The importance of this issue is growing significantly at the stage of European integration processes. The article identifies the current problems of the enterprises, which correlate with the lack of motivation of the staff. The interpretation of the concept of "staff motivation in the field of hotel and restaurant business and tourism" is offered. The factors of formation of staff motivation are revealed. The specific motivation of the staff on the basis of the results of diagnostics of employee satisfaction with the motivational conditions on the example of hotels of Cherkasy region is revealed. Proposals have been developed to increase the motivation of the staff in order to increase the efficiency of this sector in Ukraine.*

**Key words:** *hotel and restaurant business, tourism, staff, motivation, motivational factors, quality of services, competence, stimulation of work.*

Одержано редакцією: 26.09.2019  
Прийнято до публікації: 30.10.2019