

**Інна Миколаївна ПОВОРОЗНЮК**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
E-mail: Inna-173@ukr.net

**ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ –  
ЗАПОРУКА УСПІХУ НА РИНКУ ПОСЛУГ**

Поворознюк, І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг [Текст] / Інна Миколаївна Поворознюк // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 3. – С. 204-212. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Ефективна система мотивації персоналу в індустрії гостинності є головним та рушійним фактором розвитку підприємств усіх форм господарювання. Саме від ефективної роботи персоналу залежить задоволеність клієнта у сфері послуг, тим самим забезпечується якість послуг на підприємстві, що є однією з основних форм підвищення його конкурентоспроможності та прибутку.

**Мета.** Метою статті є наукове опрацювання теоретичних, методичних питань системи мотивації персоналу індустрії гостинності як в Україні, так і за кордоном, виявлення пропозицій щодо створення справедливої винагороди за працю, надання співробітнику як морального, так і матеріального задоволення від досягнутих результатів у роботі.

**Результати.** У результаті дослідження запропоновано на підприємствах індустрії гостинності застосовувати напрям персонал-маркетингу. Цей комплекс заходів передбачає підбір кадрів, здатних забезпечити досягнення цілей і завдань підприємств сфери гостинності, який би досліджував їх внутрішні мотиви до праці та цінності, з'ясував би реальні потреби працівників.

З метою посилення матеріальної та моральної зацікавленості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри, під час розроблення та покращення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників доцільно враховувати досвід країн з розвинутою економікою у цій сфері. Але треба на нинішньому етапі поєднувати і доповнювати вітчизняний і зарубіжний досвід у сфері матеріальної мотивації персоналу і у кожній галузі треба розробити, апробувати, поширити різні, пристосовані до конкретних умов сучасні системи матеріального стимулювання.

Виявлено, що система мотивації для працівників індустрії гостинності є важливим чинником для якісного продажу послуг.

**Ключові слова:** мотивація; персонал; стимулювання; оплата праці; управління.

**Inna Mykolaivna POVOROZNYUK**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Technology and Tourism Organization and Hotel and Restaurant Business,  
Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychyna  
E-mail: Inna-173@ukr.net

**EFFECTIVE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM FOR HOSPITALITY INDUSTRY  
AS A PRECONDITION OF SUCCESS IN THE SERVICES MARKET**

**Abstract**

**Introduction.** The efficient system of personnel motivation in the hospitality industry is the main and driving factor for the development of enterprises of all forms of management. The client's satisfaction in the service sector depends on the effective work of the personnel. It can ensure the quality of the services at the enterprise, which is one of the

---

main ways to increase its competitiveness and profit.

**Goal.** The purpose of the article is to study theoretical and methodological issues of the system of motivation of hospitality industry personnel both in Ukraine and abroad, to find out proposals for creating a fair remuneration for work, to provide the employee with both moral and material satisfaction from the results he or she achieves in the work.

**Results.** The hospitality industry companies have been asked to apply the key points of personnel marketing. This set of measures provides effective recruitment. The personnel should be capable to achieve the goals and objectives of the hospitality industry, which would investigate their internal motives for labour and value. It can also clarify the real needs of employees.

In order to increase the material and moral interest in professional training, the purposeful planning of a career, when developing and improving the mechanism for stimulating employers and employees, it is important to take into account the experience of developed economies in this area. But at this stage, it is necessary to combine and domestic and foreign experience in the field of material motivation of staff.

It is found out that the system of motivation for the hospitality industry is an important factor for the sale of quality services.

**Keywords:** motivation; personnel; stimulation; payment; management.

**JEL classification:** M54

---

### Вступ

У сучасних умовах господарювання повсюдно збільшується значення сфери послуг. Україна як держава з великим потенціалом також має таку тенденцію. Індустрія гостинності на сьогодні стає однією з найбільш динамічних сфер економіки.

Проте існують проблеми, через які українська індустрія гостинності стає неконкурентоспроможною, і основною з них постає персонал. Саме персонал в індустрії гостинності відіграє важливу роль, тому в інтересах управління кожного підприємства цієї сфери необхідно забезпечити сприятливі умови для роботи своїх працівників.

Вивчення питання мотивації персоналу, її сутності, методів та моделей досліджувалася відомими науковцями: А. Афоніном, І. Бондаром, Ф. Герцбергом, Ф. Гілбретом, Т. Кір'яном, А. Колотом, Е. Лібановою, А. Маслоу, А. Смігом, Е. М. Статлером, В. Петюхом та багатьма іншими. Проте дослідження питань ефективної системи мотивації персоналу в індустрії гостинності вимагає дедалі більшої уваги.

### Мета статті

Метою статті є наукове опрацювання теоретичних, методичних питань системи мотивації персоналу індустрії гостинності як в Україні, так і за кордоном та виявлення пропозицій щодо створення справедливої винагороди за працю, надання співробітнику як морального, так і матеріального задоволення від досягнутих результатів у роботі.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Розвиток індустрії гостинності в Україні ставить нові вимоги до форм та методів управління персоналом. Адже останній є найважливішою складовою діяльності підприємств індустрії гостинності, невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності та основою стратегічного потенціалу.

Я. М. Сало пише: «Гостинність – це одне з багатьох понять про цивілізацію. Завдяки сильному і постійному прогресу це поняття, за участі великого потоку часу, перетворилося на одну із найпотужніших індустрій 21 століття, у якій працюють й розвиваються мільярди людей. Вони створюють величезне й безперервне споживання послуг» [1]. Тому ефективна система мотивації працівників сфери гостинності повинна відіграти провідну роль у презентації вітчизняної гостинності, що забезпечить її розвиток та переваги у світі.

Сьогодні у науковій літературі існує безліч формулювань щодо сутності мотивації праці, її значення та ролі.

Мотив – це спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо) [2, с. 10-11].

За словами А. М. Колота, стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Тобто, якщо премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомив її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість

---

тощо), ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу [2, с. 11].

Мотивація праці поєднує в собі потреби, інтереси і мотиви особистості і виникає вона тільки при діалектичному поєднанні потреб і стимулів. Стимули можуть трансформуватися в мотиви лише тоді, коли самі стимули відповідають інтересам особистості. Найбільш сильні і стійкі мотиви виникають у тому випадку, якщо, будучи об'єктивними, стимули переходять у суб'єктивні інтереси, а останні – в особисту потребу.

Мотивація праці є функцією місії трудової активності людини протягом всього її життя, а в основі цієї місії лежить місія життєіснування людини, яка містить якість головної складової місії трудової активності.

Якщо мотивація праці всередині людини визначається місією його життєіснування і місією трудової активності, то зовні вона має вплив, з одного боку, життєвих обставин, а з іншого – дії різного роду стимулів, які створюються в суспільстві для активізації трудового потенціалу його членів.

Поведінка людини визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Мотиви трудової діяльності людини різнобічні і визначаються багатьма обставинами. Процес формування мотиву до активної праці – це складний і поки що не до кінця вивчений психологами і соціологами процес. Але можна сказати, що формування трудової мотивації відбувається під дією внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з трудовою діяльністю, а саме: зі змістом праці, прагненням до підвищення професійної майстерності, самореалізації до праці. Тобто вона створює основу для формування найвищого типу відносин до праці як засобу самореалізації особистості.

А до зовнішніх факторів належать фактори, які знаходяться поза межами праці, це: оплата праці, управління персоналом, умови праці, і т. д., тут праця виступає як ціна за отримання різних благ.

Мотивація є зовнішня (обумовлена зовнішніми обставинами), внутрішня (виникла всередині самої людини), позитивна (заснована на позитивних стимулах: премія; поїздка т. д.), негативна (заснована на негативних стимулах: штраф, догана), стійка (заснована на потребах людини), нестійка (постійно вимагає додаткового підкріплення); матеріальна (премія, збільшення заробітної плати, разова виплата бонусів і т. д.) та моральна (підвищення за посадою, диплом кращого співробітника, самореалізація, фотографія на стенді і т. д.) [3].

Мотивація праці в індустрії гостинності передбачає матеріальну винагороду і матеріальне заохочення. І саме ефективність трудової діяльності залежатиме від неї. І, як показує світовий досвід діяльності підприємств індустрії гостинності, розуміння керівництвом значення трудового потенціалу є запорукою успіху на ринку послуг.

Як зазначає Т. В. Вакуленко: «Кадри вирішують все». 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 готелі, створюють те, що в майбутньому приносить або успіх, або невдачу підприємству [4].

На нашу думку, на сучасному етапі господарювання саме в управлінні кадрами перешкоджають управлінські стереотипи та недостатня професійна підготовка працівників служб управління. Тому зростання професійного потенціалу керівника, рівня його компетентності у вирішенні дедалі складніших ситуацій залежить насамперед від тривалості його практичної діяльності. Практичний досвід допомагає керівникові віднаходити найефективніші методи управління, озброює його вмінням раціонально організувати працю підлеглих, ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Між іншим, досить таки ефективним методом розвитку навичок персоналу є міжнародний обмін спеціалістами [5, с. 272].

Американські вчені Вудс і Макаулей у ході дослідження готельних і ресторанных компаній прийшли до висновку, що в індустрії гостинності порівняно з іншими видами бізнесу, більш поширена плинність кадрів, що негативно впливає на мотивацію персоналу і, відповідно, на задоволення потреб клієнтів [6].

Тому в американських компаніях істотною рисою в управлінні персоналом є глибоке знання керівником своїх підлеглих.

На кожному підприємстві з урахуванням форм власності повинен існувати власний механізм господарювання, в межах якого має працювати вся система матеріального стимулювання. В Україні стимулювання працівників з метою спонукання їх до продуктивної праці було і залишається серйозною проблемою. Відірваність заробітної плати від кінцевих результатів роботи призвела до того, що люди переважно спрямовували свої зусилля не на підвищення ефективності праці, а на здобуття тих чи інших матеріальних благ та пільг. Але хочеться звернути увагу на зарубіжний досвід матеріального стимулювання працівників.

Зокрема в Японії система стимулювання праці будується з урахуванням професійної майстерності, віку, стажу роботи, результативності праці. Відмітною особливістю японської моделі є застосування окремими фірмами довічного найму, заснованої на традиційному японському

---

---

патерналізмі. Така система оплати праці містить помісячну зарплату, 2 премії на рік та одноразову допомогу при виході на пенсію [7, с. 14].

Також вона обов'язково передбачає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Навчання, ротація та перекваліфікація кадрів існують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню підприємства висококваліфікованими кадрами, відданими підприємству, вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей.

У такому вмотивованому середовищі працівнику вигідніше працювати більше та краще, якщо його зусилля скеровані на вирішення завдань, які поставлені перед підприємством. У таких умовах працівників цікавлять навіть стратегічні цілі, оскільки від їх досягнення у майбутньому залежатимуть результати діяльності підприємства, які визначають доходи конкретних працівників.

Ще однією яскравою характерною особливістю японської системи мотивації персоналу є врахування життєвих пікових ситуацій, яких може бути п'ять–шість за життя кожного працівника.

Після закінчення університету в 22 роки японець розпочинає працювати і отримує зарплатний мінімум, який визначений та передбачений законодавством. Через шість-сім років японець одружується, і його заробіток автоматично збільшується на 5–7 %. Наступний життєвий пік зумовлений появою дитини, у зв'язку з чим влада рекомендує усім роботодавцям додатково збільшувати заробіток ще на певний відсоток. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника [8].

У британських фірмах набули поширення заохочувальні подарунки. Так у компанії «BritishTelekom» нагороджують коштовними подарунками і туристичними путівками. Процедура нагородження здійснюється відповідно до досягнутих успіхів: на робочих місцях, на публічних заходах і святкуваннях.

Якщо звернутися до практики преміювання в США, то там вже тривалий час діє дві системи. Це система Скенлона і Ракера.

Перша заснована на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками.

Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції (послуги) у розрахунку на один долар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі умовно чистої продукції (послуги), яка визначається як середня величина за останні роки.

Розмір преміального фонду визначається таким чином: фактичний обсяг умовно чистої продукції (послуги) помножується на «стандарт Ракера». З розрахованої величини вилучається фактична виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва, і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. При визначенні розміру премії конкретних працівників до уваги беруться переважно якісні показники їх діяльності [9, с. 16].

Можна сказати, за оцінкою фахівців західних фірм, запровадження зазначених форм матеріального стимулювання сприяє формуванню у персоналу підприємницького мислення, зацікавленості у розвитку фірми, залучення до процесу прийняття рішень. Але слід розуміти, що на нинішньому етапі треба поєднувати і доповнювати вітчизняний і зарубіжний досвід у сфері матеріальної мотивації персоналу і у кожній галузі треба розробити, апробувати, поширити різні, пристосовані до конкретних умов сучасні системи матеріального стимулювання. Ці методи будуть стимулювати людину до праці і дадуть їй до заробітної якусь додаткову платню.

В Україні проблеми мотивації персоналу були і залишаються в центрі уваги. Адже фахівці одного рівня, які працюють у різних підрозділах, отримують неоднакову винагороду; неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня; система оплати праці непрозора та має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку. Більшість підприємств індустрії гостинності зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади, а не змінювати їх відповідно до розвитку світового ринку праці.

Поясненням тут є те, що інтереси найманого працівника і роботодавця не збігаються, бо вони мають деяку різницю. Адже інтерес працівника полягає у збільшенні розміру винагороди, але вона може бути реалізована тільки за рахунок додаткових витрат роботодавця або ж у збільшенні знову створеної вартості. Саме стимулювання за результати виробництва, яке характеризує перш за все знову створена вартість, покликана зняти цю різницю. Система стимулювання повинна передбачити такий механізм розподілу результатів виробництва, який дозволить реалізувати інтереси найманих працівників і роботодавців.

Як пише Є. Посадсков, у західних економіках немає проблем з мотивацією і трудовою мораллю – люди звикли працювати якісно. У нас такі традиції втрачені. Адже гарантована заробітна плата поза залежністю від результатів праці – повернення до соціалістичних принципів організації заробітної плати

---

або, в гіршому випадку, коли ледар і талант отримували порівно відповідно до встановлених тарифних ставок чи окладів. Гарантовані ставки чи оклади протидіють ринковим відносинам, оскільки не стимулюють працівників до високопродуктивної праці. Така організація оплати не відповідає принципу розподілу за працею в його класичному розумінні, постільки допускає однакову винагороду за неоднаковий трудовий внесок [10, с. 78].

В умовах ринку обов'язково повинна бути залежність оплати індивідуальної праці від показників роботи підприємства. Механізм матеріального стимулювання повинен будуватися на принципі залежності заробітної плати кожного робітника як і від особистого внеску, так і від кінцевих результатів роботи колективу.

За часів командно-адміністративної економіки державою було вилучено у трудових колективах більшу частину доходів. Склалося так, що добробут людей щораз менше залежав від їхньої ініціативи, власних трудових зусиль. Адже відірвання працівників від результатів праці веде до неякісної роботи працівників, що в сучасних умовах не виведе підприємство на належний конкурентний рівень.

На практиці залежно від рівня розвитку працівника і його можливостей зовнішні мотиви переходять у внутрішні, і вихідним моментом у цьому виступає матеріальна зацікавленість.

Матеріальну зацікавленість дає робота, у результаті якої є можливість придбати певну кількість життєвих благ для задоволення первинних потреб, і якщо ця зацікавленість у процесі праці заохочується колективом, суспільством, то тоді виникає новий вид мотивації, де внутрішньоколективні відносини, спілкування з колегами і усвідомлення значення своєї праці є найвищим і якісним носієм робочої сили.

Керівникам, які хочуть посилити мотивацію працівників до праці, теорія очікування дає для цього різні можливості. Оскільки люди володіють неоднаковими здібностями, то і винагороду вони оцінюють по-різному. Тому керівникам необхідно зіставити передбачувану винагороду з потребами працівника і привести їх у відповідність між собою, а також необхідно встановити співвідношення між досягнутими результатами.

Відповідно до цієї теорії досягнуті результати залежать від прикладених працівником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також від пізнання ним своєї ролі. Рівень прикладених зусиль буде визначатися цінністю винагороди, ступенем задоволеності в тому, що такий рівень зусиль дійсно потягне за собою виправданий рівень винагороди.

У сучасних умовах господарювання недостатньо зацікавити працівника тільки в результатах його індивідуальної праці. Якими б високими не були показники роботи окремого працівника або групи працівників, якщо підприємство не завершить виробничий цикл, не виробить продукції (послуг) стільки, скільки потрібно, не досягне кінцевих результатів (прибутку), значить буде проблемно отримати за свою високопродуктивну працю гідну винагороду. Тому під дією встановлення жорсткої залежності доходу працівника від індивідуальних результатів роботи і кінцевого підсумку фінансово-господарської діяльності трудового колективу необхідно забезпечувати зацікавленість людини в результативності не тільки особистою працею, але й працею колег, виробництва, підприємства загалом. Необхідно організувати так працю і створити мотивуючі чинники, щоб кожний робітник прикладав максимум зусиль для виконання поставлених задач, незалежно від своїх особистих проблем. Робітник повинен бачити пряму залежність між своєю повсякденною діяльністю і можливістю отримати достойну винагороду.

Головним чинником у матеріальному стимулюванні залишається винагорода працівників за індивідуальний внесок в ефективну роботу свого підприємства. Ефективність праці залежить від особистих якостей працівника, від того, наскільки повно він використовує свої можливості.

Звідси випливає, що підвищення ефективності праці веде до зростання її продуктивності, що покращує результативність всього бізнесу, тому якщо від прикладених зусиль і таланту працівника залежить кількість і якість виробленої продукції (послуг), винагорода за ефективну працю є вирішальним елементом в оплаті праці. Винагорода за зростання ефективності праці стимулює працівника працювати з максимальною віддачею.

У сучасній ринковій економіці виробництво вимагає від працівника не тільки самого виробництва продукції (послуг), а й реагування на нововведення, на підтримку безперебійного виробничого процесу, на відповідальність і здатність ухвалювати рішення.

Роботодавець не може платити працівникам менше, ніж їм необхідно для відтворення свого існування і водночас не може платити їм більше тої величини, яка може бути вирахована із виручки від реалізації продукції (послуг) підприємства без того, щоб не порушити можливість виплати обов'язкових платежів (внесення податків, погашення кредиторської заборгованості і т. д.), а також не лишити самого підприємця суспільно нормального доходу на вкладений капітал (у протилежному випадку йому взагалі немає смислу вкладати свій капітал у виробництво, а без такого вкладення не було б і самого підприємства).

Керівники підприємства виступають як його працівники, найняті власником. Відповідно їх заробітна плата виплачується в межах верхньої межі фонду оплати праці. Якщо ж сам власник – наймач

---

---

виступає як керівник підприємства, то він, крім доходу на вкладений капітал, отримує зарплату керівника, хоча в системі бухгалтерського обліку може і не оформляти цього факту, отримуючи винагороду в складі прибутку. Звідси постає питання: де ж залежність із затратами або результатами праці.

У сучасних умовах працівник за мінімальну винагороду за свою працю, при умові найму на повний робочий день, повинен віддати роботодавцю певну суспільну мінімальну норму затрат праці, що є умовою виплати йому мінімальної заробітної плати. У такому випадку прослідковується певна тенденція між затратами праці і розподілом життєвих благ по праці. Заробітна плата, хоча і є основною формою розподільчих життєвих благ по праці, не вичерпує собою такого розподілу. Працівник і члени його сім'ї не тільки в умовах соціалізму, а і в трансформаційній економіці отримують блага без їх оплати (за них платить суспільство і держава) із складу суспільних фондів споживання. Цей термін застосовувався в умовах соціалізму. Але є всі умови вживати його і в наш час.

Ми завжди вважали, що блага із суспільних фондів споживання (вони можуть створюватися як на рівні держави, регіону так і окремого підприємства) розподіляються не за працею, а за потребами. Однак це не так. Блага із суспільних фондів споживання переважно розподіляються за потребами, але при цьому в багатьох випадках враховуються і результати праці тих, на чю користь розподіляються блага.

Наприклад, оплата праці тимчасової непрацездатності, виплата пенсії, безкоштовно лікування, можливість користуватися послугами будинків відпочинку і санаторіїв, спортивних і культурних закладів і т. д. Тобто тут диференціюються категорії громадян залежно від їх трудових заслуг. Тому можна сказати, що працівники користуються цими благами із суспільних фондів споживання у міру величини цих фондів, які були створені їх працею. Розподіл благ із суспільних фондів споживання всередині підприємства здійснюється, з одного боку, за потребами, а з іншого – з урахуванням якості затрат праці (рівень кваліфікації, відповідальність і т. д.) і її результатами.

Винагорода працівника за працею не обмежується розподілом життєвих благ, які надходять у його розпорядження відповідно до затрат і результатів праці. Крім того, працівник може винагороджуватися за свою працю самим характером цієї праці, але в тому випадку, якщо в її процесі він має можливість виявити власний професійний творчий потенціал. При перетворенні праці в першу життєву необхідність людини така винагорода самим процесом праці виступає як її головна винагорода і вона явно вивищується над розподілом життєвих благ за працею.

Щоб праця стала першою життєвою потребою людини, необхідно, щоб людина володіла такими якостями:

- достатньо вираженим творчим потенціалом;
- високим рівнем професіоналізму;
- задоволеністю самим процесом праці;
- достатньо високим рівнем матеріального добробуту, щоб не змінювати найкращу роботу, але менш оплачувану на ту, яка оплачується більш високо, але не приносить радості.

Нині більшість членів позбавлена можливості проявити свій творчий потенціал, що є елементом недостатнього розвитку сучасного суспільства.

Крім розподілу життєвих благ за працею і винагороди самим процесом праці, працівник може винагороджуватися певним професійним статусом. Цей вид винагороди має моральний характер, але може закріплюватися певними матеріальними пільгами, серед яких, наприклад, безкоштовне житло, лікування, проїзд у транспорті і т. д.

В умовах наймані праці об'єктивною необхідністю є винагорода залежно від її затрат і результатів, що здійснюється в трьох основних формах, одна з яких має обов'язковий характер – це розподіл життєвих благ за працею, а дві інші – винагорода творчим процесом праці і соціально-професійним статусом працівника. Ці форми виникають тільки в певних умовах, пов'язаних з рівнем розвитку суспільства і людської особистості; у міру такого розвитку дві останні форми починають перевищувати над першою, а вона перетворюється в додаток, що доповнюється до перших двох форм.

Основним елементом матеріального стимулювання зростання і підвищення ефективності виробництва в нашій країні є оплата праці (заробітна плата). Вона становить не внутрішній мотив праці, а стимул до неї, тобто зовнішню дію на суб'єктів праці. Там де заробітна плата не пов'язана зі стимулюванням зростання виробництва окремого працівника або цей зв'язок важко виявити, тобто оцінити індивідуальний внесок працівника або групи працівників у загальних результатах діяльності підприємства, застосовуються відповідні форми і системи оплати, а також системи преміювання і стимулювання.

Організація матеріального стимулювання полягає в розробці та впровадженні дієвих систем показників, які мають містити взаємопов'язані механізми як основної, так і додаткової оплати праці працівників усіх категорій. При цьому у жодному разі не слід відкидати ті показники або системи показників, які пройшли випробування часом і залишились дієздатними в нових умовах господарювання. Ці показники (системи показників) матеріального стимулювання повинні бути

---

спрямовані на вирішення стратегічних завдань підприємства, відображати результати праці як окремого працівника, так і виробництва загалом.

Заробітна плата – це особлива грошова форма, яка розподіляє блага між учасниками трудового процесу. Частина благ розподіляється з урахуванням витрат і результатів праці, безпосередньо в натуральній формі переважно у вигляді певних пільг.

Заробітна плата взаємодіє з продуктивністю праці і її ефективністю як на рівні підприємства, так і в суспільстві, тому якщо вона встановлена на оптимальному рівні, тобто не занижена відносно вартості, створюваної працею працівника, то її підвищення можливе лише із зростанням продуктивності праці і підвищенням його ефективності. Цього співвідношення необхідно дотримуватися на кожному окремому підприємстві і в масштабах національної економіки.

Отже, можна сказати, що заробітна плата повинна виплачуватися на основі затрат праці (з урахуванням кількісних і якісних параметрів), а частина – відповідно до його результатів. Відношення цих двох складових визначається алгоритмом економічної поведінки роботодавця в конкретних техніко-економічних умовах виробництва, а також реакцією найманих працівників. Але жодна із цих двох складових не повинна виходити за мінімальні і максимальні межі оплати праці.

За словами японського вченого Х. Като, в період постійної і швидкої зміни техніки і технології ефективні системи заробітної плати вже не можуть бути засновані на таких застарілих принципах, як загальноосвітній рівень і досвід робітника. Вони повинні спиратися на більш сучасні принципи, які відповідають новому етапу науково-технічного прогресу, новітній технології і технології виробництва. До їх числа він відносить три основних фактори: «дзу» (розум), «мі» (тіло) і «сін» (дух) працівника. Розшифровуючи суть цієї філософської тріади, вчений пише: «Отож, що ж необхідно враховувати при управлінні найманим персоналом? По-перше, професійні знання робітника. По-друге, наявність у нього волі і фізичних можливостей реалізовувати ці знання. І по-третє, не можна забувати його душевний стан» [11, с. 109].

Тому досвідчені власники індустрії гостинності бізнесу повинні добре розуміти, що потрібно зробити, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток ресторану, готелю. Власникам потрібно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Тобто створити комфортні умови для праці, вміти проаналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати та розвивати їхні вміння й навички.

Адже ми знаємо, що на сучасному етапі розвитку вирішальну роль у забезпеченні сталих темпів економічного зростання відіграє людський капітал і надзвичайно важливо, щоб підприємці, держава сприяла його розвитку та формуванню. Він є основою економічного зростання в будь-якій галузі, а не природні ресурси. Цей висновок підтверджують Корея, Сінгапур, Тайвань, які, не маючи власної ресурсної бази, але володіючи високоякісним людським капіталом, досягли значних успіхів у глобальній конкуренції.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Досліджуючи систему мотивації персоналу, наголосимо, що для наших українських підприємств індустрії гостинності необхідно розробляти чіткі та прозорі критерії оцінки персоналу, звернути значну увагу на добір кадрів відповідної кваліфікації.

Оскільки індустрія гостинності спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю і товариськістю у ставленні до гостей, то працювати у цій сфері повинні тільки добропорядні, щирі, ввічливі люди, які часто і охоче посміхаються.

І це підтверджено досвідом відомого організатора і управлінця готельним господарством Елсвота М. Статлера, якого в США шанують як видатного представника готельного бізнесу всіх часів і народів [12].

Останнім часом в індустрії гостинності застосовують напрям персонал-маркетингу. Це комплекс заходів щодо добору кадрів, здатних забезпечити досягнення цілей і завдань підприємств сфери гостинності. Саме це допомогло б з добору кадрів для підприємств тому, що саме в індустрії гостинності найбільш висока плінність кадрів, відсутність спеціальних знань і навиків, мала імовірність кар'єрного зростання. Цей напрям досліджував би їх внутрішні мотиви до праці та цінності, з'ясовував би реальні потреби працівників.

З метою посилення матеріальної та моральної зацікавленості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри, під час розроблення та покращення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників доцільно враховувати досвід країн з розвинутою економікою у цій сфері.

Також необхідно частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів; проводити більше корпоративних свят, конкурсів між різними відділами підприємства для зближення колективів, з цінними призами для кращих працівників. Поліпшувати

---

умови праці працівників; надавати (або розширювати) соціальний пакет (страхування життя, медичне та пенсійне страхування, оплата транспортних витрат і мобільного зв'язку та ін.); розширювати повноваження працівника; дозволяти йому брати участь у прийнятті рішень; створити диференційовану систему винагороди; просування по службі; запроваджувати на підприємствах індустрії гостинності гнучкий графік роботи; обов'язково повинна бути особиста подяка від керівництва в усній або письмовій формі, привітання з днем народження; в колективі повинна бути доброзичлива атмосфера; завжди працівники повинні мати відсоток від економічного ефекту, премії, гідну заробітну плату, пам'ятні подарунки; пільги та привілеї: путівки на відпочинок; квитки на концерти; можливість використання службового автомобіля, знижки на харчування, допомога в навчанні та ін.

### **Список літератури**

1. Сало, Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа: довідник офіціанта / Я. М. Сало. – Львів: Афіша, 2007. – 301 с.
2. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. Секреты мотивации персонала в ресторанном бизнесе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://e.vkusov.net/it/item/103>.
4. Вакуленко, Т. В. Сучасні аспекти управління персоналом на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] / Т. В. Вакуленко. – Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/768-1834-1-PB.pdf>.
5. Томаля, Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу [Текст] / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2, т. 2. – С. 271-274.
6. Измайлова, Н. В. Гостиницы Москвы: поведение человека в организации (в вопросах и ответах): учеб. пособие / Н. В. Измайлова, М. В. Кобяк, А. В. Чернышев. – М.: [б. и.], 2000. – Ч. 1. – 488 с.
7. Рябоконь, В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку / В. П. Рябоконь // Фінанси України. – 2001. – № 5. – С. 10-16.
8. Андрійчук, Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2016\\_846\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_4).
9. Колот, А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 1998. – №1. – С. 16-21.
10. Посадсков, Є. Стимулирующие системы: опыт и современная практика / Є. Посадсков // Человек и труд. – 2002. – №4. – С. 76-80.
11. Хлынов, В. Япония: становления новой модели управления трудом / В. Хлынов // Мировая экономика и международные отношения. – 1993. – №2. – С. 102-110.
12. Браймер, Р. Основы управления в индустрии гостеприимства: [пер. с англ.] / Роберт Браймер. – М.: Аспект-Пресс, 1995. – 245 с.

### **References**

1. Salo, Ya. M. (2007). Orhanizatsiya obsluhovuvannya naseleenny na pidpryyemstvakh restorannoho servisu. *Restoranna sprava: dovidnyk ofitsianta*. L'viv: Afisha.
2. Kolot, A. M. (1998). *Motyvatsiya, stymulyuvannya y otsinka personalu*. Kyiv: KNEU.
3. *Sekrety motivatsii personala v restorannom biznese*. (n.d.). Retrieved from: <http://e.vkusov.net/it/item/103>.
4. Vakulenko, T. V. (n.d.). *Suchasni aspekty upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh hotel'noho hospodarstva*. Retrieved from: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/768-1834-1-PB.pdf>.
5. Tomalya, T. S. (2017). Osoblyvosti upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh hotel'no-restorannoho biznesu. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2(2), 271-274.
6. Izmaylova, N. V., Kobyak M. V. & Chernyshev, A. B. (2000). *Hostynitsy Moskvy: povedenie cheloveka v orhanyzatsii (v voprosakh y otvetakh)*. Moscow.
7. Ryabokon', V. P. (2001). Adaptatsiya systemy motyvatsiyi pratsi do umov rynku. *Finansy Ukrayiny*, 5, 10-16.
8. Andriychuk, Yu. A. (2016). Zarubizhnyy dosvid motyvatsiyi personalu v rozrizi yapons'koyi modeli. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnikha»*. *Lohistyka*. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2016\\_846\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_4).
9. Kolot, A. (1998). Zarubizhnyy dosvid material'noho stymulyuvannya personalu. *Ukrayina: aspekty pratsi*, 1, 16-21.
10. Posadskov, Ye. (2002). Stimuliruyushchie sistemy: opyt i sovremennaya praktika. *Chelovek i trud*, 4, 76-80.



- 
11. Khlynov, V. (1993). Yaponiya: stanovleniya novoy modeli upravleniya trudem. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, 2, 102-110.
  12. Braymer, R. (1995). *Osnovy upravleniya v industrii hostepriimstva*. Moscow: Aspekt-Press.

**Стаття надійшла до редакції 29.09.2017 р.**