

УДК 331

**Александрова С. А.***к.пед.н.,**доцент кафедри туризму та готельного господарства***Дмитрієва Н. Д.***магістрант***Шахайло А. В.***магістрант,**Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

*Стаття присвячена дослідженню сутності та ролі мотиваційного механізму в управлінні готельним підприємством. Метою статті є визначення ролі мотиваційного механізму як найбільш ефективного методу управління, дослідження процесу його формування на різних етапах життєвого циклу готельного підприємства.*

*Ключові слова: управління підприємством, мотиваційний механізм, життєвий цикл підприємства, готельне господарство.*

**Постановка проблеми.** Основою ефективного готельного бізнесу є задоволені споживачі. Готелі, чиї послуги відповідають або перевершують очікування гостей, одержують найкращі можливості для стабільного розвитку.

Вирішальну роль у забезпеченні високої якості послуг та, як наслідок, задоволенні гостей готелю, відіграє відношення виконавців до своєї діяльності, їх спрямованість на досягнення цілей організації. Якісне обслуговування можуть забезпечити лише зацікавлені в цьому працівники. Отже, важливим завданням управління готелем є сприяння формуванню та підтримання бажання й готовності ефективно (а не формально) виконувати свої обов'язки у всіх членів трудового колективу.

Система управління діяльністю готельного підприємства має бути розроблена таким чином, щоб його працівники були зацікавлені в пошуку нових, більш ефективних способів задоволення потреб споживачів. Саме тому в управлінні готельним

підприємством особливу увагу слід приділяти формуванню дієвого мотиваційного механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням мотивації та формування мотиваційного механізму присвячена значна кількість сучасних досліджень, серед яких праці Андрєєвої Т., Гриценко Д., Збрицької Т., Кузнецової Н., Лизньова А., Мілашенко В., Нагорського Ю., Плугарь Є., Романової В., Скурської В., Синицької О. [1-8, 10-12].

Незважаючи на наявність значної кількості публікацій із зазначеної тематики, актуальним залишається питання формування дієвого мотиваційного механізму на готельних підприємствах, характерною для яких є визначальна роль людського фактору.

**Формування цілей статті.** Метою статті є визначення ролі мотиваційного механізму як найбільш ефективного методу управління, дослідження процесу формування мотиваційного механізму на різних етапах життєвого циклу готельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Управління представляє собою вид діяльності, предметом якої є діяльність інших людей і метою якої є розвиток об'єкту управління [9].

Основними функціями управління готельним підприємством, як і будь-яким іншим суб'єктом господарювання, є:

- планування, у рамках якого визначають цілі підприємства, шляхи та методи їх досягнення;
- організація, що передбачає створення оптимальної структури готелю, формування якісного кадрового ресурсу, забезпечення дієвої комунікації всередині підприємства, координування дії всіх структурних підрозділів тощо;
- мотивація – найскладніша з усіх функцій управління, передбачає визначення потреб, сподівань персоналу та забезпечення умов для їх досягнення, що сприяє реалізації цілей і завдань підприємства;
- контроль – визначення показників, які підлягають контролю та осіб, які будуть здійснювати контрольну функцію.

Мотивація має істотну відмінність від інших функцій управління. При реалізації планування, організації, контролю, персонал відіграє здебільшого пасивну роль, у той час як у реалізації функції мотивації йому належить активна роль. Адже для забезпечення ефективної діяльності готелю взаємодія «підприємство-працівник» має

бути взаємовигідною. Як правило, люди, які працюють на підприємстві, переслідують певні особисті інтереси. Досягнення останніх, збіг інтересів підприємства, структурного підрозділу та працівників активізує та підвищує ефективність їх роботи.

Мотивація є процесом спонукання людини до діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх рушійних сил з метою досягнення цілей організації. При цьому набір і співвідношення елементів системи рушійних сил (мотиваційна структура) у різних людей суттєво відрізняються та постійно змінюються.

Управлінський вплив може здійснюватися:

- на існуючу мотиваційну структуру, тобто спрямований на найбільш актуальні мотиви працівника для забезпечення його бажаної реакції;
- на зміну мотиваційної структури для забезпечення бажаного відношення виконавця до діяльності.

Мотиваційний процес включає такі основні етапи:

- виникнення потреби як відчуття необхідності чого-небудь;
- пошук шляхів усунення потреби (її задоволення, придушення або ігнорування);
- визначення напрямів дій;
- здійснення дій;
- отримання винагороди за дії;
- усунення потреби.

Система інструментів і засобів впливу на персонал задля досягнення цілей суб'єкту господарювання є мотиваційним механізмом підприємства.

Сутність мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг можна розглядати як багатокомпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам [12].

Об'єктами мотиваційного механізму виступають всі працівники структурних підрозділів готельного підприємства, суб'єктами – керівники всіх рівнів, елементами є потреби, мотиви та інтереси, основними інструментами – матеріальна, нематеріальна та статусна мотивація.

Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [1].

В основу розробки мотиваційного механізму слід покласти спільність інтересів основних суб'єктів господарювання, включаючи державу, підприємства та найманих працівників.

Механізм мотивації має вирішувати основні питання з приводу стимулювання та мотивування співробітників, які склалися на конкретному готельному підприємстві.

Для вітчизняних готелів характерні такі найбільш загальні, поширені проблеми:

- різна винагорода фахівців одного рівня в різних підрозділах;
- мінімальна винагорода фахівців без урахування ситуації, що склалася на ринку праці, в галузі;
- непрозорість формування оплати праці;
- компенсація низьких окладів за рахунок надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків тощо.

За допомогою формування мотиваційного механізму у готелі мають створюватися умови, що спонукають людей до діяльності.

Механізм мотивації складається із зовнішньої (спонукання та примус) та внутрішньої (психологічні схильності) складової.

В практиці функціонування у готельних підприємствах мотиваційний механізм може базуватися на трьох основних видах мотиваційної політики:

- зовнішній вплив на працівників з метою їх зацікавлення в результатах праці;
- внутрішній вплив, що базується на відповідальності, свободі дій тощо;
- поєднання вищезазначених варіантів.

Основним елементом механізму мотивації, особливо в часи загострення соціально-економічних проблем у суспільстві, є рівень заробітної плати. Саме вона може забезпечити реалізацію багатьох потреб персоналу готелю.

При цьому, заробітна плата персоналу готелю найчастіше визначається посадовим окладом та практично не залежить від результатів діяльності, таким чином вона практично втрачає стимулюючу функцію, не сприяє підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та підприємства.

Тому при формуванні мотиваційного механізму, передусім, слід удосконалювати систему оплати праці. Це можливо, наприклад, шляхом встановлення фіксованої частини (посадового окладу) та гнучкої, яка має залежати від досягнень та якості праці людини.

Важливо враховувати стадію життєвого циклу готельного підприємства, адже на кожній з них розрізняються характеристики, цілі, можливості як самого підприємства, так і персоналу.

Підприємство за період існування проходить декілька стадій розвитку, а саме: формування; зростання; стабілізація (оптимальне функціонування); криза, яка може завершитися або ліквідацією підприємства або його відродженням (оновленням).

Кожній стадії притаманні певні характеристики й особливості, які слід враховувати при формуванні мотиваційного механізму.

На першому етапі життєвого циклу готелю головними завданнями системи управління персоналом є формування високопрофесійного, гостинного колективу, здатного забезпечити високу якість обслуговування.

При формуванні колективу, як правило, більшість працівників задоволені самим фактом працевлаштування на готельне підприємство, але продуктивність праці є ще низькою.

На цій стадії важливо скоординувати спільну діяльність працівників, створити позитивну психологічну атмосферу.

Мотивуючими можуть бути такі орієнтири, як:

- особистий приклад керівника;
- донесення до працівників чітких цілей підприємства, перспектив його розвитку;
- здебільшого моральне заохочення оперативності, ініціативності та будь-яких інших досягнень;
- розподіл завдань та обов'язків серед працівників згідно з їх можливостями (зацікавлення змістом роботи) тощо.

Окрім цього позитивну роль у підвищенні мотивації деяких осіб відіграє організація навчання (зовнішні тренінги, семінари, навчання на робочому місці тощо).

Друга стадія «розвиток» характеризується зазвичай стрімким зростанням, стандартизацією діяльності. На перший план виходить матеріальна складова мотивації. Важливо систематично винагороджувати за результати роботи, досягнення, підвищення кваліфікації, удосконалення навичок, особистий внесок у створення атмосфери гостинності; впроваджувати чітку, прозору та зрозумілу систему стимулів, яка дозволить кожному члену колективу «управляти» власною заробітною платою.

Поряд із цим не слід недооцінювати нематеріальні засоби мотивації, адже на стадії розвитку виявляються вже певні протиріччя між очікуваннями та реальністю, труднощі взаємодії.

Після вдалого завершення етапу розвитку, готель переходить у стадію оптимального функціонування (стабілізації), завданням якої є збереження стабільного росту та орієнтування на інноваційну діяльність.

Праця персоналу характеризується найвищою ефективністю. У таких умовах необхідно досить ретельно й систематично досліджувати мотиваційні фактори, актуальні для працівників; адже їх забезпечення сприятиме збереженню кадрового ядра готельного підприємства.

Особливу увагу слід приділяти заохоченню нових, перспективних, оригінальних ідей; неформальних лідерів, які усвідомлюють необхідність організаційних змін та пояснюють її іншим; забезпеченню можливості взаємодії працівників з керівництвом.

Після стадії стабілізації вірогідним є перехід у найбільш складну стадію кризи, яка характеризується зниженням ефективності діяльності та, навіть, загибеллю організації.

Мотиваційний механізм має базуватись на результатах якісного мотиваційного моніторингу. Останній є системою спостереження та контролю за станом мотиваційного середовища і має відповідати принципам системності, комплексності, аналітичності та періодичності.

При проведенні мотиваційного моніторингу необхідно аналізувати та прогнозувати низку показників, серед яких:

- професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- якість професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робочої сили на готельному підприємстві;
- діючі форми, методи матеріального і нематеріального стимулювання трудової діяльності, їх дієвість;
- рівень задоволеності працівників посадою, роботою, що виконується і результатами праці;
- ключові мотиви трудової діяльності працівників;
- розмір реальної заробітної плати;
- ступінь диференціації доходів працівників підприємства;
- реальний бюджет працівників і їх родин;

– рівень забезпечення житлом, медичними, культурними, транспортними послугами;

– особисту безпеку у процесі здійснення трудових функцій тощо [5].

**Висновки.** У сучасній концепції управління ключове місце приділяється персоналу. Саме люди, яким притаманні певні характеристики (освіта, професійні навички, досвід, особистісні якості), здатні вирішувати сучасні завдання в досить складних, динамічних умовах господарювання, генерувати нові ідеї й тим самим забезпечувати сталий розвиток суб'єкту господарювання.

У кризових умовах загального зниження рівня життя, погіршення економіки країни, питання організації мотивації набуває особливої актуальності. Адже важливо зберегти штат професіоналів (адаптованих до підприємства, досвідчених) та не допустити високу плінність кадрів, яка завжди негативно впливає на якість обслуговування споживачів.

Така ситуація обумовлює важливість формування мотиваційного механізму готелю, адже саме він здатний забезпечити найбільш повну реалізацію потенціалу кожного працівника з метою досягнення цілей готельного підприємства.

Удосконалення мотиваційного механізму готельного підприємства можливо шляхом:

– вдосконалення структури заробітної плати з урахуванням сучасного світового досвіду;

– зацікавлення персоналу в результатах діяльності підприємства шляхом забезпечення його участі у прибутках;

– справедливого оцінювання та винагородження персоналу;

– приділення особливої уваги утриманню висококваліфікованих фахівців з метою запобігання їх переманювання конкурентами;

– проведення систематичного та якісного моніторингу мотивації працівників готелю тощо.

Подальших досліджень вимагає розробка методики моніторингу мотивації персоналу готельного підприємства.

### Список використаної літератури

1. Андрєєва Т. Є. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері [Електронний ресурс] / Т. Є. Андрєєва,

- Д. А. Терещенко, В. А. Величко. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO)
2. Гриценко Д. С. Вплив впровадження мотиваційного механізму на ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Д. С. Гриценко. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/97.pdf>
3. Збрицька Т. П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу [Електронний ресурс] / Т. П. Збрицька. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/195.pdf>
4. Кузнецова Н. Роль мотивации в системе управления современной организации [Электронный ресурс] / Н. Кузнецова, А. Абрамова. – Режим доступа: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1212>
5. Лизньова А. Ю. Предикат мотивації трудової поведінки персоналу та її значення [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/viewFile/22150/19682>
6. Милашенко В. М. Развитие системы мотивации персонала предприятия в условиях кризиса [Электронный ресурс] / В. М. Милашенко. – Режим доступа: [http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1\\_28\\_2010/28\\_03\\_07.pdf](http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Numbers/1_28_2010/28_03_07.pdf)
7. Нагорский Ю. А. Мотивационная политика предприятия как основа новой философии управления [Электронный ресурс] / Ю. А. Нагорский. – Режим доступа: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36488/67-Nagorskii.pdf?sequence=1>
8. Плугарь Е. В. Мотивационный механизм контролирования процессов обслуживания на предприятиях туристско-рекреационного комплекса [Електронний ресурс] / Е. В. Плугарь. – Режим доступу: [http://ecrimea.crimea.edu/arhiv/2010/econ\\_2\\_2010/037\\_plugar.pdf](http://ecrimea.crimea.edu/arhiv/2010/econ_2_2010/037_plugar.pdf)
9. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Приживара. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>
10. Романова В. В. Оценка факторов, обеспечивающих организацию эффективного управления гостиничным бизнесом [Электронный ресурс] / В. В. Романова. – Режим доступа: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/romanova.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/romanova.htm)
11. Скурська В. А. Дослідження мотиваційної термінології [Електронний ресурс] / В. А. Скурська. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No1/111-116.pdf>



12. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Олена Іванівна Синицька. – Хмельницький, 2005. – 21 с.

**АЛЕКСАНДРОВА С. А., ДМИТРИЕВА Н. Д., ШАХАЙЛО А. В.  
МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**

*Статья посвящена исследованию сущности и роли мотивационного механизма в управлении гостиничным предприятием. Целью статьи является определение роли мотивационного механизма как наиболее эффективного метода управления, исследование процесса его формирования на разных этапах жизненного цикла гостиничного предприятия.*

**Ключевые слова:** управление предприятием, мотивационный механизм, жизненный цикл предприятия, гостиничное хозяйство.

**ALEKSANDROVA S. A., DMITRIEVA N. D., SHAKHAILO A. V.  
MOTIVATING ENTERPRISE MANAGEMENT MECHANISM IN HOTEL  
MANAGEMENT**

*The article is sanctified to research of essence and role of motivational mechanism in a management by a hotel enterprise. The aim of the article is determination of the role of motivational mechanism as most effective method of management, research of process his forming on the different stages of life cycle of hotel enterprise.*

**Keywords:** management by an enterprise, motivational mechanism, life cycle of enterprise, hotel economy.