УДК 331.101 **DOI 10.33042/2522-1809-2021-6-166-28-32**

О.В. Димченко, Д.О. Шаповаленко, К.С. Сєрікова

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

РОЗРОБКА ПРИНЦИПІВ ПОБУДОВИ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ

Проведений порівняльний аналіз сучасного стану готельного бізнесу в Україні й закордонних країнах. Викладені завдання, що ставляться перед підприємствами гостинності в Україні для забезпечення конкурентоздатності на ринку готельних послуг. Визначене впровадження методу мотивації персоналу ефективним напрямком їх вирішення. Описані принципи побудови адаптивної системи мотивації для управління персоналом підприємства гостинності.

Ключові слова: *готельний бізнес, підприємства гостинності, персонал, готельні послуги, конкурентоздатність, мотивація.*

Постановка проблеми

Розвиток туристичної галузі в Україні на даний період часу характеризується значною активізацією. На додаток до вирішення соціальних завдань з забезпечення туристичних потреб населення, туризм є одним з важливих факторів, що можуть забезпечити стабільне динамічне надходження коштів до бюджету країни, позитивний вплив на розвиток ряду галузей економічної діяльності, а також і зайнятості населення. Основною складовою туристської індустрії є готельне господарство. Саме підприємства гостинності виконують одну з найважливіших функцій у сфері обслуговування туристів: забезпечують їх сучасним житлом і належними побутовими послугами. Причому, за статистикою, витрати на готельні послуги становлять у кошторисі туристів від 30% до 50% усіх витрат [1].

Розвиток підприємств гостинності в Україні характеризується напрямком адаптації і реформування до ринкового середовища, комплексним вирішенням актуальних проблем, до основних з яких відносяться підвищення ефективності таких підприємств та їх конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Важливою складовою при цьому є покращення якості послуг, розширення їх асортименту відповідно до передових технологій, що пов'язано з постійно зростаючими вимогами споживачів. Враховуючи вхід на національний ринок готельної індустрії міжнародних готельних мереж подальше формування національної готельної мережі безпосередньо пов'язане з завданням активізації підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності не тільки на внутрішньому, а й на світовому туристському ринку [1, 2, 3].

Одним з напрямків вирішення такого завдання є управління персоналом підприємств гостинності в тому числі й на основі запровадження мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У готельному бізнесі, на підприємствах гостинності, особливо на початковому етапі його функціонування, персонал отримує, як правило, менший розмір винагороди за свою працю, ніж у інших галузях економічної діяльності. Це спричиняє неналежне відношення персоналу до виконання своїх обов'язків, плинність кадрів. За опублікованими даними статистичних досліджень, в готельному бізнесі якісно, активно, з високою ефективністю завжди працює тільки 5% персоналу [4]. Для інших осіб необхідні постійний нагляд, регулярна постановка завдання та контроль за його виконанням. Виходячи з цього, на підприємствах гостинності однією з важливих проблем є не відсутність чи нестача професіоналів, а мала кількість співробітників, які психологічно націлені на кінцевий результат роботи всього підприємства, тобто на забезпечення її високої ефективності.

З метою вирішення цього завдання на даний період часу на підприємствах гостинності застосовують два види мотивації [5, 6, 7]:

1 – матеріальна мотивація.

2 – нематеріальна мотивація.

До способів матеріальної мотивації, що застосовують, як правило, на підприємствах гостинності, відносяться такі:

- премії, що надають персоналу за перевиконання плану бронювання місць (в основному, для персоналу, який працює у відділі безпосереднього, тобто прямого продажу);

 © Димченко О.В., Шаповаленко Д.О., Сєрікова К.С.

- матеріальна винагорода (бонуси), яку виплачують, наприклад, у разі повного завантаження підприємства гостинності. Так як повне завантаження підприємства залежить практично від усіх категорій персоналу, незалежно від ієрархічного рівня, то цей вид матеріального стимулювання логічно застосовувати практично до всіх співробітників, від яких залежить забезпечення якісного обслуговування гостей як у плані асортименту, якості приготування їжі в ресторані, лобі барах, так і естетичні елементи, в тому числі й організація проведення їх дозвілля;

- матеріальна винагорода, що надається за перевиконання плану продажу, наприклад, напоїв з міні-бару, у лобі барі готелю чи надання додаткових послуг тощо. Розмір такого виду матеріальної мотивації розраховують у вигляді відсотків з продажу. Застосовують такий вид мотивації для безпосередніх виконавців та їх керівників;

- матеріальна винагорода у вигляді знижених спеціальних тарифів, що надаються видом на період відпустки співробітника підприємства гостинності (наприклад, на проживання (номери) та (чи) знижки на харчування). В тому разі, якщо підприємство входить до готельної мережі, то можливе поширення такого виду стимулювання й на той випадок, коли співробітник буде відпочивати в іншому готелі, що відноситься до такої мережі. При цьому, цей вид мотивації логічно застосовувати для персоналу з визначеним стажем роботи на підприємстві тощо;

- матеріальна винагорода у вигляді знижок на оплату медичних обстежень, лікування, стоматологічних послуг і т. ін. У цьому разі для мотивації визначають таких співробітників підприємства, які приймають безпосередню участь в процесі підвищення ефективності роботи підприємства гостинності;

- матеріальна винагорода в кінці календарного року у вигляді річної премії. На даний період часу такий вид мотивації в Україні застосовують, в основному, для провідних фахівців, що є зацікавленими особами в підсумкових результатах роботи підприємства за рік: наприклад, для керівника відділу маркетингу, керівника відділу продажу і т. п.

Види матеріальної мотивації не виключають стимулювання й у вигляді покарання. Одним з поширених видів цього напрямку стимулювання співробітників підприємства є застосування системи штрафів. Наприклад, позбавлення премії у разі скарги гостей на неякісне прибирання номеру (номерів).

До видів нематеріальної мотивації, що в основному застосовують на даний час на підприємствах гостинності, відносяться такі.

- подяка – може бути висловлена як особисто окремому співробітнику, так і відділу чи колективу. Такий вид нематеріальної мотивації діє на рівні психічних процесів людини і є достатньо важливим і дієвим. На даний час на підприємствах гостинності застосовують цей вид мотивації для персоналу нижчого ієрархічного рівня;

- організація корпоративних свят. Такі заходи спрямовані на згуртування колективу, що в результаті позитивно відбивається на вирішенні завдань, що ставляться адміністрацією підприємства;

- поздоровлення співробітників з ювілеями, святами, в тому числі, наприклад, з 8 березня тощо. Такий вид мотивації додатково стимулює колектив підприємства, підтримує не тільки його святковий, а й робочий настрій;

- введення додаткових вихідних днів. Такі вихідні дні, оплачувані відгули, є достатньо активним стимулювання. Вони можуть надаватися окремим визначеним особам. При цьому, очевидно, що застосування цього виду нематеріальної мотивації може бути реалізовне, наприклад, у такий сезон, коли що характеризується не повною завантаженістю гостями.

Аналіз стану з методів мотивації, що використовують в зарубіжних та міжнародних мереж підприємств гостинності на даний час, позує наступні рішення [7].

Мережа HELIOPARK Hotels & Resorts використовує як матеріальну мотивацію – бонусну програму, яка включає преміювання персоналу за такі досягнення в роботі:

- за забезпечення бронювання останніх номерів готельного підприємства;

- за досягнення 100% завантаження підприємства гостинності;

- за визначені результати роботи менеджерів з продажу;

- за якісну роботу співробітників служби харчування підприємства гостинності.

Мережа підприємств гостинності Holiday Inn, що входить до складу міжнародної корпорації, як матеріальну мотивацію застосовує такі її види:

- безкоштовне харчування персоналу підприємства;

- організацію проживання співробітників в готелях, що входять до мережі Holiday Inn, за спеціальною зниженою вартістю.

Постановка завдань дослідження

Завданням дослідження є аналіз і систематизація опублікованих результатів з методів мотивації персоналу, що використовують на підприємствах гостинності як в Україні, так і зарубіжних країнах.

Метою роботи є розробка принципів побудови адаптивної системи мотивації, управління персоналом підприємства гостинності, спрямованої на

забезпечення його високої ефективності й конкурентоздатності.

Виклад основного матеріалу

Україна, займаючи вигідне географічне положення для розвитку готельної індустрії, на даний час за кількістю готелів займає одно з останніх місць у переліку європейських країн. Так, в Україні на тисячу жителів припадає, в середньому, два готельних номера, на відміну від країн Європи в яких цей показник складає не менше 14…18 [2]. В Україні, з 2005 р. чисельність готельних підприємств почала збільшуватися, але з 2014 р. спостерігається його зниження, що є об'єктивним процесом, викликаним дією ряду факторів як економічного, так і політичного характеру. Але, за опублікованими результатами проведених досліджень, що спрямовані на виявлення тенденцій, прогнозування розвитку цієї галузі економічної діяльності, за умови збереження визначених закономірностей, кількість підприємств гостинності на території України надалі буде збільшуватися, що викликатиме підвищення конкуренції (рис. 1, 2) [8, 9].

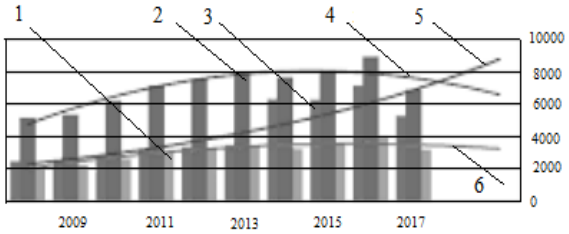

Рис. 1. Динаміка і прогнозування чисельності готельних підприємств в Україні: 1 – сумарна житлова площа номерів; 2 – кількість номерів; 3 – кількість підприємств гостинного типу; 4 – динаміка зміни кількості номерів; 5 – динаміка зміни і прогноз кількості готельних підприємств в Україні; 6 – динаміка зміни й прогноз сумарної житлової площі номерів

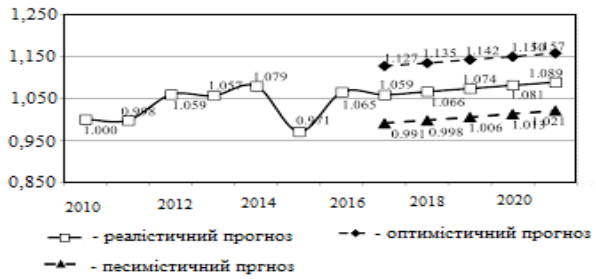

Рис. 2. Динаміка і прогнозування чисельності готельних підприємств в Україні за реалістичним, оптимістичним і песимістичним прогнозами

Наступною причиною необхідності підвищення, в загальному понятті, ефективності підприємства гостинності є поява й розвиток міжнародних готельних мереж на ринку України. Це обумовлено такими трьома основними причинами:

- висока рентабельність готельного бізнесу;
- недостатня активність створення національних мереж підприємств гостинності в Україні;
- низький рівень насичення готельними послугами на ринку України в сукупності з високим попитом.

На даний час в Україні діють підприємства гостинності, в основному, під управлінням двох міжнародних готельних операторів – Rezidor Hotel Group (Бельгія) та Hyatt Hotels (США), і мережі Riksos (Турція).

В Україні функціонує одна національна готельна мережа Premier Hotels, якою керує компанія Premier International Ltd. До складу цієї мережі (Premier Hotels) входить сім готельних підприємств в різних містах України.

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна також відзначити й той факт, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств готельного господарства в наданні готельних послуг з європейськими та азіатськими підприємствами знаходиться не на належному рівні, що вимагає підвищення ефективності їх господарської діяльності.

Як показує практика, використання систем мотивації персоналу є одним з дієвих інструментів підвищення продуктивності праці, зниження собівартості надання готельних послуг, і, як наслідок – забезпечення конкурентоспроможності підприємства гостинності на ринку надання готельних послуг [4–7, 10].

Але, проведений аналіз опублікованих даних з реалізації й напрямків вирішення такого завдання дав змогу вдосконалити його вирішення на етапі постановки.

Описані застосовувані принципи й методи мотивації, стимуляції, управління персоналом з метою забезпечення його заінтересованості у виробничих досягненнях підприємства гостинності, в результаті являють собою комплекс дій, які спрямовані на вирішення одного завдання, яке характеризується достатньою різноплановістю його аспектів. Очевидно, що для досягнення очікуваного ефективного результату від їх впровадження необхідно, щоб такі принципи, методи й дії не застосовувались відособлено, а були систематизовані й підкорялися одній ідеї. Таке завдання може бути вирішене при організації визначених принципів, методів й дій в єдину систему. При чому, забезпечення ефективності функціонування такої системи, адекватності дій, можливе тільки при введенні в систему зворотного зв'язку (рис. 3).

Рис. 3. Система адаптивної системи мотивації персоналу підприємства гостинності

Тобто, необхідним елементом, що дозволяє реалізувати функції системи, як структурної одиниці, є блок керування її роботою [11]. До основних завдань, що повинні вирішуватись цим блоком, відносяться наступні:

- оцінювання якості праці з доведенням результатів до колективу виробничої ділянки, підприємства;
- інформаційне забезпечення, необхідне для оперативного доведення інформації, що відноситься до дії керівництва різного рівня з мотивації працівників підприємства. Обов'язковою умовою такої інформації є її адресність – акцент на внесок кожного з ініціаторів (ініціатора) і виконавців (виконавця) в розробці ідеї і досягненні результатів;
- аналіз результатів (ефективності) функціонування системи мотивації і оперативне керування системою. Ця функція повинна реалізовуватись в реальному масштабі часу;
- комплексна перевірка роботи, результатів (аудит) системи мотивації.

Отже, система мотивації працівників для стимулювання праці при вирішенні завдання управління персоналом з метою забезпечення ефективності функціонування, конкурентоздатності і перспективності підприємства повинна бути невід'ємним структурним елементом організаційної структури підприємства гостинності.

Конкретні складові (види мотивації) залежать від специфіки підприємства і повинні бути визначені безпосередньо до нього.

Висновки

Застосування методу мотивації персоналу підприємства гостинності є дієвим засобом підвищення його ефективності, економічних результатів. Але, одержання високого результаті при цьому можливе тільки у разі розробки й впровадження адаптивної системи мотивації.

Література

1. *Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.*
2. *Опанащук Ю.Я. Развитие гостиничного хозяйства в Украине: тенденции и перспективы / Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2004. – №3. – С. 70–72.*
3. *Кондратенко Н.О. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України / Кондратенко Н.О., Оболенцева Л.В. // Проблеми економіки. – 2019. – № 4(42). – С. 72–80. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-72-80*
4. *Harvard Business Review. Литагент Альпина, 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.libfox.ru/644904-harvard-business-review.html*
5. *Аналітичний центр НАФИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nafi.ru/analytics/zarplata-vazhnee-obucheniya-chto-motiviruet-sotrudnikov-v-2018-godu/*
6. *Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lobanov-logist.ru/library/360/54594/?print=Y*
7. *Мотивация сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ligsuniversity.ru/ligs-blog/employee-motivation*
8. *Остапенко Я.О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 1216–1221.*
9. *Лупич О.О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.05. Ужгород, 2017. – 25 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/14429*
10. *Зигерт В. Организационное поведение и управление персоналом / Зигерт В., Ланг М. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/41.htm*
11. *Сєрікова К.С. Мотивація працівників виробничої сфери в зарубіжних країнах та шляхи їх адаптації на підприємствах України // Матер. XI наук. інтернет-конф. «Безпека людини і реалізація права на працю в сучасних умовах життєдіяльності». – НЮУ, Харків: 26–27.04.2018. – С. 277–283.*

References

1. Nechayuk, L.I., Nechayuk, N.O. (2006). *Hotel and restaurant business: management*: a textbook. Center for Educational Literature, Kyiv. [in Ukrainian]
2. Opanashchuk, Yu.Ya. (2004). Development of the hotel industry in Ukraine: trends and prospects. *Hotel and restaurant business*, 3, 70–72. [in Russian]
3. Kondratenko, N.O., Obolentseva, L.V. (2019). Analysis of the current state and trends in the hotel business in the regions of Ukraine. *Problems of Economy*, 4(42), 72–80. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-72-80
4. Harvard Business Review. Litagent Alpina, 2016. URL: https://www.libfox.ru/644904-harvard-business-review.html [in Russian]
5. NAFI Analytical Center. URL: https://nafi.ru/analytics/zarplata-vazhnee-obucheniya-chto-motiviruet-sotrudnikov-v-2018-godu/ [in Russian]
6. The system of material and intangible incentives (motivation) of staff. URL: http://www.lobanov-logist.ru/library/360/54594/?print=Y [in Russian]

7. Employee motivation. URL: http://www.ligsuniversity.ru/ligs-blog/employee-motivation [in Russian]
8. Ostapenko, Ya.O. (2015). Statistical analysis of the hotel industry and forecasting its development. *Global and national economic problems*, 8, 1216–1221. [in Ukrainian]
9. Lupych, O.O. (2017). *Formation of competitive hotel industry of the region. Extended abstract of PhD dissertation (Economy)*. Uzhhorod National University, Uzhhorod. [in Ukrainian]
10. Siegert, W., Lang, M. (1990). *Organizational behavior and personnel management*. URL: http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/41.htm [in Russian]
11. Serikova, K.S. (2018). Motivation of workers in the manufacturing sector in foreign countries and ways to adapt them to enterprises of Ukraine. *Proceedings XI Sciences internet conference «Human security and the realization of the right to work in modern living conditions», April 26–27, 2018.* NSU, Kharkiv. [in Ukrainian]

Рецензент: д-р екон. наук, проф. І.М. Писаревський, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

Автор: ДИМЧЕНКО Олена Володимирівна
доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – dymchenkoov@gmail.com
ID ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8817-2517

Автор: ШАПОВАЛЕНКО Денис Олександрович
кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – d.a.shapovalenko@gmil.com
ID ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4668-8149

Автор: СЄРІКОВА Карина Сергіївна
студентка-магістрант навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, група ММГКТС-1
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – sierikova.ka@gmail.com

DEVELOPMENT OF PRINCIPLES FOR CONSTRUCTION OF ADAPTIVE SYSTEM OF MOTIVATION AND INCENTIVES FOR PERSONNEL MANAGEMENT OF HOSPITALITY ENTERPRISES

O. Dymchenko, D. Shapovalenko, K. Serikova
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The tourism industry in Ukraine is currently actively developing. This industry meets the tourist needs of the population and is one of the important factors in the receipt of funds in the country's budget and employment. The main component of the tourism industry is the hotel industry. According to statistics, the cost of hotel services is from 30% to 50% of all tourist costs. The national market of the hotel industry of Ukraine includes international hotel chains. The analysis of the development of the hotel industry of Ukraine shows that the competitiveness of domestic hotel enterprises with European and Asian enterprises is not at the proper level. This requires increasing the efficiency of their economic activities. Therefore, to ensure efficiency, the task of the national hotel chain is to increase the competitiveness of hospitality enterprises. One of the ways to solve this problem is personnel management, including through the introduction of staff motivation. According to statistics, only 5% of staff always work in the hotel business with high efficiency. Other people need constant supervision, regular monitoring of tasks. Based on this, the hospitality companies had a small number of employees who aim at high efficiency of the entire enterprise. This is an important issue. Currently, hospitality companies use two types of motivation: - material motivation; - intangible motivation. The methods of material motivation include material rewards: - at full load of the enterprise, - at overfulfillment of the plan of sale of hotel services, - in the form of the annual premium, etc. Types of material motivation do not exclude punishment of staff, such as fines. The types of intangible motivation currently used in hospitality enterprises include: - organization of corporate holidays, - congratulations to employees on anniversaries, - introduction of additional days off, etc. Such types of motivation are used, for example, in the network of HELIOPARK Hotels & Resorts, Holiday Inn. This problem can be solved by organizing certain methods of motivation into a single system. Such a system must be adaptive.

Keywords: *hotel business, hospitality enterprises, staff, hotel services, competitiveness, motivation.*