

УДК 331:005.95/96

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03)

**Гаврилова О. В.**, канд. пед. наук, старший викладач кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0001-9072-7120

e-mail: [irbise@ukr.net](mailto:irbise@ukr.net)

**Осійчук В. В.**, здобувач вищої освіти, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0005-3933-5080

e-mail: [victoriyaosiychuk@gmail.com](mailto:victoriyaosiychuk@gmail.com)

### Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах

**Анотація.** У статті розглянуто мотивацію як один із методів управління персоналом у готельних закладах України в умовах воєнного стану, простеженні позитивні сторони мотивації, як одного з методів управління персоналом і ефективність її застосування у готельних підприємствах. У статті надано визначення поняття "мотивація персоналу" і вказано, що для посилення мотивації співробітників ефективним є поєднання матеріальних, нематеріальних і професійних стимулів. Проаналізовано застосування мотивації персоналу як одного з методів управління у Японії, США, Великій Британії, Швеції, Німеччині, Франції, досліджено матеріальні, нематеріальні й професійні стимули. Висвітлено особливості застосування матеріального, нематеріального та професійного стимулювання працівників у воєнний час, наведено приклади. Було виявлено, що домінуючим стимулом є достатня оплата праці, а вже потім нематеріальні та професійні стимули. Серед нематеріальних стимулів мотивації значущою є участь у соціально значущих проектах, що призводить до підвищення ефективності працівників. Подібна соціальна відповідальність створює новий погляд на індустрію гостинності та відображає дух українського народу.

**Ключові слова:** управління персоналом; мотивація; підприємство; готельна індустрія; бізнес.

**Havrylova Olena**, Ph.D., senior lecturer of the Department of Hotel and Restaurant Business and Business Organization, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

**Osiychuk Victoriya**, student of higher education, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

### Staff Motivation as One of the Management Methods in Hotels

**Abstract. Introduction.** The article considers motivation as one of the methods of personnel management in hotel establishments of Ukraine in the conditions of martial law, traces the positive aspects of the motivation method and the effectiveness of its application in practice at hotel enterprises. The article defines the concept of "staff motivation" and reveals that in order to enhance employee motivation, it is more efficient to combine tangible, intangible and professional incentives. The world experience of applying of employee motivation is analyzed, material, non-material and professional incentives in Japan, America, Great Britain, Sweden, Germany, France are studied. The article highlights the specifics of the use of material, non-material and professional incentives for workers in wartime, examples are given. It was established that the use of material, professional and non-material incentives, including participation in socially significant projects, leads to an increase in the efficiency of the work of employees and contributes to their identification with the workplace. Such social responsibility creates a new perspective on the hospitality industry and reflects the spirit of the Ukrainian people.

**Purpose.** Clarification of the definition of the concept of "staff motivation", the study of motivation as a method of personnel management of a hotel enterprise in the conditions of martial law in Ukraine.

**Result.** European methods of motivation involve a combination of material, non-material and professional incentives. Compared to other countries, the motivation of hotel employees in Ukraine changes along with their needs. In comparison with other European countries, the motivation system in Ukraine is changing in accordance with the modern needs of society, and now the dominant incentive is a decent salary, followed by non-material and professional incentives.

Based on this, we can conclude that Ukrainians are ready to work with any salary, just to satisfy their basic needs. Thus, the problem of staff motivation in the hospitality industry is relevant today and should be solved as soon as possible for economic and social benefits.

One of the most influential means of non-material stimulation during the martial law in Ukraine is the involvement of employees in socially significant projects. Ukrainian hotel & resort association has created its map of hotels that are ready to work in blackout conditions. When forming this map, the requirements for the technical arrangement of hotels were taken into account.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 03.04.2023

Received: 03 April 2023

**Conclusions.** Therefore, staff motivation is a set of material, non-material and professional incentives that can ensure high-quality and efficient work, which contributes to the success and productivity of the company. The motivation of employees of hotel enterprises in Ukraine is currently created through material, professional and non-material incentives, in particular socially significant projects. Helping his people to provide pleasant emotions, a sense of need, to create and maintain a spirit of indomitability. In this way, relationships in the team are strengthened, social ties are strengthened and help is provided to those who need it. The sense of involvement in socially significant projects helps the identification of the employee with the city of work. Such social responsibility creates a new perspective on the hospitality industry and reflects the spirit of the Ukrainian people.

**Keywords:** personnel management; motivation; enterprise; hotel industry; business.

**JEL Classification:** M12.

**Постановка проблеми.** Готельна індустрія є важливою складовою економіки України, що надає значний внесок у ВВП та створює робочі місця. Для розвитку готельних підприємств важливо звертати увагу на мотивацію співробітників, адже мотивований працівник, особливо той, що безпосередньо працює з гостями, створює загальну атмосферу і впливає на думку гостя про заклад. У зв'язку з кризовими періодами після COVID-19 і через введення воєнного стану, керівникам готельних підприємств для забезпечення роботи закладів важливо приділяти увагу мотивації як одному з методів управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Мотивацію в управлінні персоналом, її сутність, мету і цілі, вплив на діяльність працівників, світовий досвід використання як одного з методів управління персоналом вивчали, Є. Басюк, М. Денісенко, М. Воронцова, І. Епіфанова, М. Зелена А. Клімчук, А. Колот,

В. Корольков, О. Лозовський, О. Пустовіт, А. Устіловська та інші. Особливий акцент ставлять О. Лозовський, О. Пустовіт і Є. Басюк у своїх статтях, звертаючи увагу на актуальність і проблеми використання даного методу управління персоналом. В. Корольков досліджував питання підвищення ефективності методу мотивації персоналу підприємства. Попри те, що багато авторів досліджували цю тему, але мотивацію як один із методів управління персоналом готельних підприємств в умовах воєнного стану вони детально не вивчали.

**Формулювання цілей дослідження.** Уточнення визначення поняття “мотивація персоналу”, дослідження мотивації як методу управління персоналом готельного підприємства в умовах воєнного стану в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення поняття “мотивація персоналу” автори трактують по-різному. Узагальнено вони представлені у табл. 1.

Таблиця 1 Визначення поняття “мотивація персоналу”

Автор	Визначення
А. Клімчук	Процес стимулювання, під яким розуміється вплив на трудову діяльність працівника, за рахунок створення індивідуальних значущих умов трудової ситуації
О. Лозовський	Важливий фактор для результативної роботи працівника, що складає основу його трудового потенціалу
А. Колот	Скупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
О. Пустовіт	Процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність
А. Устіловська	Спонування людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо
М. Воронцова	Процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів

Джерело: сформовано авторами на основі матеріалів [1-6]

Отже, виходячи з вищенаведених визначень, зазначимо, що мотивація персоналу – це набір матеріальних, нематеріальних і професійних стимулів, які можуть забезпечити якісну та ефективну працю,

що впливає на успішність та продуктивність компанії. В Україні не так давно почали впроваджувати різноманітний світовий досвід в управлінні персоналом, зокрема мотивацію, що включає

поєднання матеріальних, нематеріальних і професійних стимулів. На сьогодні мотивація як один з методів управління доказала свою ефективність у Японії, США, Німеччині, Великій Британії, Франції та Швеції. Узагальнено особливості даних моделей надано у табл. 2.

Таблиця 2 **Особливості мотивації у різних країнах**

Країна	Особливості мотивації
Японія	Чим більший стаж, тим вища посада та розмір зарплати. Окрім збільшення заробітної плати використовуються такі заохочення: премії та бонуси, які виплачуються мінімум раз на півріччя; оплата витрат на дорогу до офісу та додому; медична страховка для працівника та його сім'ї; часткова оплата житла; позика для придбання нерухомості; навчання в університетах Японії, Європи та США; підвищення кваліфікації без відриву від місця роботи
США	Притаманні нематеріальні стимули, командоброзраючі програми всередині компаній, корпоративи, тимбїлдінг. Нарахування зарплати залежить від рівня кваліфікації, оплачуються курси підвищення кваліфікації. Співробітник отримує бали за кожну нову вивчену спеціальність. При наборі певної кількості балів співробітнику надається надбавка до зарплати. Перевагами такого способу заохочень є: мобільність співробітників всередині компанії, скорочення штату шляхом власних кваліфікованих кадрів
Франція	Гнучкий графік або дистанційна робота, скорочення робочого часу до 35 годин на тиждень. Обідня перерва – 1,5 години. Система оплати праці складається з двох напрямів: індексації заробітної плати залежно від зростання цін та індивідуалізації заробітної плати. Індексація зарплат закріплена у договорах та контролюється профспілками. Індивідуалізація зарплат – це виплати що ґрунтуються на рівні кваліфікації, знань та якості роботи. Усі французькі працівники знають про фінансове становище своєї компанії та знають на який прибуток мають право розраховувати.
Велика Британія	Зарплата залежить від загального прибутку компанії. Колективні договори містять норму, що зобов'язує виплачувати співробітникам частку прибутку компанії. Працівники викуповують частину акцій компанії та отримують дохід у вигляді відсотків, за пайової участі отримує заробітну плату, премії в залежності від його ефективності та частина прибутку компанії в залежності від вкладеного капіталу.
Німеччина	Німеччина створює соціальне ринкове господарство, завдяки якому і налагоджується система рівних прав. У таких умовах створюється рівність між мотивацією при управлінні персоналом і державною справедливістю – це призводить до своєрідного компромісу, який може дозволити працівникові вільніше підходити до своєї професійної сфери без ризику залишитися без доходу. Рівень оплати праці залежить від ефективності й кваліфікації працівника та складності роботи. При зростанні продуктивності праці та за індивідуальні досягнення співробітникам виплачуються бонуси
Швеція	Солідарна оплата праці контролюється профспілками, що стежать за рівністю зарплат на ідентичних посадах та скороченням розриву між максимальною та мінімальною зарплатою. Принцип скорочення розриву між максимальною та мінімальною заробітними платами, реалізується у вигляді системи однорівневого підвищення зарплати.

Джерело: сформовано авторами на основі матеріалів [7-11]

Намагання менеджерів перейняти та використати найкраще зі світового досвіду мотивування персоналу у готельних підприємствах, часто не надає потрібного результату через те, що не були враховані особливості українського характеру та менталітету, соціальна, економічна й політична ситуація в країні. У порівнянні

з іншими країнами система мотивації в Україні змінюється відповідно до сучасних потреб суспільства й зараз домінуючим стимулом є достатня оплата праці (табл. 3), а вже потім нематеріальні й професійні стимули.

Таблиця 3 **Рівень заробітної плати працівників готельної сфери станом на 2023 рік**

Посада	Середня заробітна плата в Україні, грн
--------	--

Покоївка	8 000
Адміністратор	10 000
Хостес	10 000
Консьєрж	7 500
Менеджер по бронюванню	12 000

*Джерело: сформовано авторами*

Через високий рівень безробіття, що за даними Національного банку України становить 25-26%, а також інфляцію, що за 2022 р. становила 26,6%, зростання цін на споживчий кошик і комунальні послуги громадяни готові працювати «на будь-якій роботі з будь-якою зарплатою». Більш докладно стимули мотивації працівників готельних підприємств України представлені у табл. 4.

Таблиця 4 Стимули мотивації працівників готельних підприємств України

Стимул	Приклад
Матеріальні стимули	Заробітна плата; доплата на час відпустки та свята; збільшення процентної ставки за роботу у нічний час, свята та вихідні; додаткові виплати за лікарняний та післяпологовий період; премії; бонуси за продуктивність; премії за перевиконання плану бронювання для співробітників відділу прямого продажу; бонуси при повному завантаженню номерного фонду готелю; відсотки за продаж товарів у мінібарі або інших послуг; знижки в готельній мережі при подорожах; абонементи у спортзал; штрафи
Нематеріальні стимули	Додаткові вихідні; харчування на робочому місці за рахунок компанії; продуктивні пайки; оздоровлення працівників; вітаміни та медикаменти для профілактики захворювань; оплачувані курси масажу; обов'язкове медичне страхування співробітників; безпека й охорона; програми психологічної підтримки: консультації з психологом, тренінги; регулярні спільні наради та розваги; соціально-значущі проекти; робітничі традиції тощо
Професійні стимули	Стажування; додаткові курси підвищення кваліфікації; участь в програмах навчання та розвитку, кар'єрне зростання, спеціальні звання

*Джерело: сформовано авторами*

Подібні системи мотивації можна побачити на прикладі великих мережевих готелів. Мережа «Holiday Inn», що входить до складу міжнародної корпорації, пропонує безоплатне харчування та проживання у своїх готелях за спеціальними цінами. Мережа «HELIO PARK Hotels & Resorts» використовує бонусну програму з преміями за бронювання останніх номерів, 100% завантаження, хорошу роботу менеджерів з продажу та співробітників служби харчування. А найкращий готель Німеччини «Schindlerhof» вибрав дуже унікальну систему, тут співробітники харчуються однією їжею з гостями, немає уніформи та кожному члену команди відомий річний прибуток і навіть зарплата директора.

Одним із найвпливовіших засобів нематеріального стимулювання під час воєнного стану в Україні є залученість працівників до соціально значущих проектів. Асоціація готелів та курортів України (Ukrainian hotel & resort association) створили свою мапу готелів, що готові працювати в умовах блекаутів

[12]. При формуванні даної мапи враховувались наступні особливості та вимоги технічного облаштування готелів:

Наявність укриття, засоби для автономного енергозабезпечення, наявність генератора та рівень його потужності, для забезпечення роботи інженерних систем, освітлення, технологічного обладнання відповідно до його потужностей, резервуари з водою або власна свердловина на випадок перебоїв з водопостачанням, залежність системи теплотакобезпечення від газопроводу та електромереж, способи забезпечення інтернетом та їх покриття, наявність та графік роботи закладу для надання послуг харчування, система голосового оповіщення та комунікації з гостями, наявність зон для громадського використання [13].

До цього переліку входять готелі: «Немо», «Готель Дерібас», «Зеніт», «Дюк», «Брістоль», «Дворянський», «Моцарт», «Фраполі» в місті Одеса; «Санрай», «Гуд зона» в м. Дніпро; «Верхолі релакс», «Палаццо»,

«Атмосфера» в м. Полтава; «Перлина» в м. Черкаси; «Рібас рум» в Білій Церкві; «Україна» м. Рівне; «Алексів» м. Львов; «Глобус» в м. Тернопіль та багато інших готелів, які створили ланцюги незламності та працюють на допомогу інших. Такі готелі забезпечують: тепло, їжу, гарячі напої, електроенергію для місцевих жителів та переселенців. Такі пункти забезпечують теплий і надійний притулок для тих, хто цього потребує, також вони працюють на благо ЗСУ, передають кошти, їжу, створюють благодійні акції та збори. Наприклад, в готелі «De volan» в місті Одеса, керівництво під час блекаутів надається можливість безоплатно зарядити пристрої містянам та гостям.

Висновки. Отже, мотивація персоналу – це набір матеріальних, нематеріальних і професійних стимулів,

які можуть забезпечити якісну та ефективну працю, що впливає на успішність та продуктивність компанії. Мотивування співробітників готельних підприємств в Україні наразі здійснюється через матеріальні, професійні й нематеріальні стимули, зокрема соціально значущі проекти. Допомога своєму народу забезпечує приємні емоції, відчуття потреби, створює та підтримує дух незламності. Таким чином, закріплюються відносини в колективі, закріплюються соціальні зв'язки та надається допомога тим, хто її потребує. Почуття причетності до соціально значущих проектів допомагає ідентифікації працівника з містом роботи. Подібна соціальна відповідальність створює новий погляд на індустрію гостинності та відображає дух українського народу.

### Література:

1. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 135-141.
2. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 41-44.
3. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2014. № 64. С. 32-39.
4. Пустовіт О., Басюк, Е. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. 3(76), С. 47-63.
5. Устіловська, А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 112-115.
6. Воронцова, М. М., Крахмальова, Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: 7 грудня 2017 р., Київ. Київ : КНУТД, 2017. С. 270-277.
7. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Миколаїв, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 1. С. 87–92.
8. Жулавський А. Ю., Лобанова А. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. Сучасний менеджмент і економічний розвиток : архів Міжнародної інтернет конференції. 01.09.2020 - 31.08.2021 рр. (Суми, Сумський державний університет), 2021. URL : <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf> (дата звернення: 10.01.2023)
9. Соколенко В., Сокольська І. Імплементация европейского досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 99-101.
10. Нікуліца Д. Р. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Спільнота*. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (дата звернення: 10.01.2023).
11. Биба В. В., Теницька М. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливість його адаптації до умов підприємств України. *Полтавський національний технічний університет*. 2017. Вип. 10. С. 169-170.
12. Готелі, готові до роботи в період блекауту 07.12.2022. URL : <https://uhra.com.ua/2022/12/07/blackout/> (дата звернення: 10.01.23)
13. Рекомендовані готелі під час екстрених вимкнень URL : [https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1ONf6qbqWlafLJcb\\_Wp84qZeZ6EKcP48&ll=46.476129470578684%2C30.800127504798738&z=12](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1ONf6qbqWlafLJcb_Wp84qZeZ6EKcP48&ll=46.476129470578684%2C30.800127504798738&z=12) (дата звернення: 10.01.23)

### References:

1. Klimchuk, A.O. (2016). Personnel motivation as a component of effective enterprise management. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen*. 1. 135-141 [in Ukrainian].
2. Lozovsky, O. M. (2018). Motivation as a component of effective personnel management. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka»*. 7(2), 41-44 [in Ukrainian].
3. Kolot, A. M. (2014). Motivation and the motivational process at an industrial enterprise: modern understanding, basic provisions. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KHPI»*. 64. 32-39 [in Ukrainian].
4. Pustovit, O., Basyuk, E. (2021). The essence of personnel motivation as the basis of enterprise development. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti* 3(76). 47-63. doi: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63> [in Ukrainian].
5. Ustilovska, A.S. (2017). Personnel motivation as one of the main tools of successful personnel management. *Molodyi vchenyi*. 4.4. 112-115 [in Ukrainian].
6. Vorontsova, M. M. & Krakhmalova, N. A. (2017). Personnel motivation as a tool for improving the company's activities. *Materialy II Vseukrainskoi naukovoï internet-konferentsii «Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy»* [Proceedings of the II All-Ukrainian Scientific Internet Conference "Educational and Innovative Interactive Platform "Entrepreneurial

- Initiatives"] Kyiv, Kyiv National University of Technology and Design . (2017) 270-277 Retrieved from : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIIP2017\\_P270-277.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIIP2017_P270-277.pdf) [in Ukrainian].
7. Kvasha, O. S. (2014). World models of labor motivation at enterprises. Global and national economic problems. Mykolayiv, Mykolayivs'kyi natsional'nyy universytet imeni V.O. Sukhomlyns'koho, Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, 1. 88-89. Retrieved from : <http://global-national.in.ua/issue-1-2014-y/22-kvasha-o-s-svitovi-modeli-motivatsiji-pratsi-na-pidpriemstvakh-uroki-dlya-ukrajini> [in Ukrainian].
  8. Zhulavskiy, A. Y. & Lobanova, A. M. (2021). Foreign experience of motivating the personnel of organizations. *Arkhiv Mizhnarodnoi internet konferentsii "Suchasnyi menedzhment i ekonomichniy rozvytok" 01.09.2020 - 31.08.2021 rr.* [Archive of the International Internet Conference "Modern Management and Economic Development" 09/01/2020 - 08/31/2021] Sumy, Sumy State University. Retrieved from : <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf> [in Ukrainian].
  9. Sobolenko, V., & Sokolska, I. (2018). Implementation of the European experience of labor motivation in the Ukrainian personnel market. *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 10. 99-101 Retrieved from : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/10/20.pdf> [in Ukrainian].
  10. Nikulitsa, D. R. (2019). The world experience of labor motivation and the possibility of its implementation in Ukraine. *Spil'nota.* (2019). Retrieved from : <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> [in Ukrainian].
  11. Byba, V. V. & Tenytska, M. B. (2017) Global experience of employee motivation and the possibility of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises. *Poltavs'kyi natsional'nyy tekhnichnyy universytet.* (2017) 10. 169-170. Retrieved from : [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/31.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf) [in Ukrainian].
  12. Recommended hotels during emergency shutdowns. (2022) Retrieved from : [https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1ONf6qbqWlafLJcb\\_Wp84qZeZ6EKcP48&ll=46.476129470578684%2C30.800127504798738&z=12](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1ONf6qbqWlafLJcb_Wp84qZeZ6EKcP48&ll=46.476129470578684%2C30.800127504798738&z=12) [in Ukrainian].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License