

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47>

УДК 005.3:331

Гакова Міра Володимирівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,

Дніпровський гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-8466>**Mira Hakova**

Dnipro Humanitarian University

**МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ****MOTIVATION MONITORING NEEDS OF THE STAFF
OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES**

Анотація. Стаття присвячена проблемам дослідження сутності мотивації персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства. У статті досліджено мотивацію як фактор зростання ефективності праці працівників підприємства. Проаналізовано теоретичне підґрунтя терміну «мотивація», надано авторське визначення «мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства». У статті досліджено мотиваційний профіль працівників на підставі тестового опитувальника Ш.Річі та П.Мартіна, встановлено підхід до з'ясування мотиваційних потреб працівників і вимірювання рівня їх задоволеності. Продуктивність і якість трудової діяльності залежить не тільки від кваліфікації персоналу, а й від його мотивації. Для підвищення продуктивності та якості праці запропоновано заходи щодо мотивації персоналу, які зможуть покращити результати господарської діяльності.

Ключові слова: мотивація, мотиваційні потреби, рівень задоволеності, мотиваційний профіль, мотиваційний моніторинг, готельно-ресторанне підприємство.

Summary. The article is devoted to the problems of researching the essence of personnel motivation at modern hotel and restaurant enterprises, where efficiency, productivity and quality of labor activity depend not only on the qualifications of the staff, but also of their motivation. Managers strive of working with highly motivated team, where its members have the same motivational orientation. The article investigates motivation as the main factor of growth of work efficiency of employees at the enterprise. The main definitions of motivation are analyzed. The author's definition of "motivation of the staff of hotel and restaurant enterprises" is given as a management process, expressed in a set of motivating factors aimed at forming certain motives for the behavior of the employee (team) and in substantiating the method of participation of the employee (team) in the labor process to establish certain activity results and goals enterprises, thereby satisfying their own needs. The article presents an approach to clarifying motivational needs. The test questionnaire of Sheila Ritchie and Peter Martin, 12-factor motivational profile, was chosen to study the motivational profile. Motivational profile according to the method of W. Richie and P. Martin consists of twelve motivators: high earnings and material incentives, comfortable working conditions, structuring labor, social contacts, stable relationships, public recognition, achieving complex goals, influence and power, diversity and stimulation, creativity, self-improvement, interesting, socially useful work. The chart of employee motivational profile has been created to determine factors, that are important for rating of motivation. An approach for the formation of motivational potential is presented, that help to do motivational monitoring. As a result of the study, the value of each factor of the motivational profile, the results of the level of satisfaction of motivational needs were determined. It was found that the most significant needs for high earnings and material incentives. To improve the productivity and quality of work, measures to motivate staff have been proposed.

Keywords: motivation, motivational needs, satisfaction level, motivation profile, motivation monitoring, hotel and restaurant business.

Постановка проблеми. Ефективне управління персоналом готельно-ресторанних підприємств неможливо без розуміння мотивів працівників. Кожен співробітник підприємства має свої особисті мотиви, що спонукають його до виконання певних завдань. Тому сьогодні мотивація персо-

налу є ключовим чинником, який орієнтує працівників на досягнення цілей підприємства та сприяє досягненню стратегічних планів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми питань мотивації та стимулювання праці досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені такі

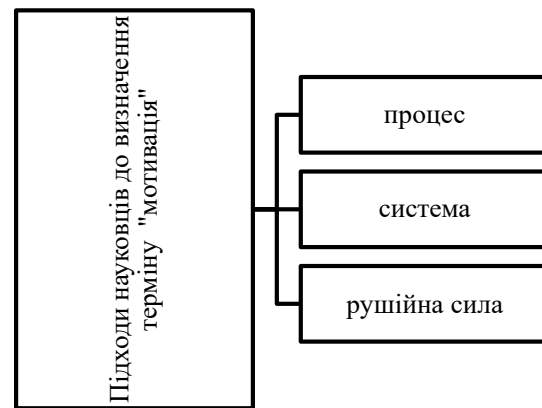
як А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Ш. Річі, П. Мартіна [11], О.П. Єлець [5], А.М. Колот [7], Д.П. Богиня [8], С.Ф. Покропивний [3], Ф.І. Хміль [10].

Мета статті полягає в аналізі теоретичного підґрунтя терміну «мотивація», обґрунтуванні визначення «мотивація персоналу готельно-ресторанних підприємств» та наданні практичних рекомендацій щодо впровадження системи мотивації шляхом здійснення мотиваційного моніторингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах господарювання перед управліннями готельно-ресторанних підприємств постає завдання ефективної організації роботи персоналу, тому побудова системи мотивації, яка прямо впливає на якість роботи персоналу набуває вагомого значення.

Управління персоналом підприємства буде неефективним без чіткого розуміння мотивів працівників. Мотив є основою мотивації працівника підприємства. Термін «мотив» походить з латинської мови, оскільки містить латинський корінь «movere», що означає «рух», «рухатися вперед», через те результат дій безпосередньо пов'язаний з мотивом. Відтак керівництву підприємств необхідно приділяти особливу увагу проблематиці мотивації персоналу, здійснювати постійний моніторинг мотиваційних потреб персоналу задля досягнення високих результатів діяльності на ринку гостинності.

Підходи науковців до визначення поняття «мотивація» наведено (табл. 1).



Рисунк 1 – Напрямки підходів науковців до визначення «мотивація»

Джерело: розроблено автором на основі [1–10]

Безумовно, що у кожного автора свій підхід до тлумачення поняття мотивації, тому беручи до уваги вищезазначені підходи науковців до визначення, можна дійти висновку, що науковці визначають багатогранність терміну «мотивація» в декількох значеннях: як процес, як систему, як рушійну силу (рис. 1).

Наведені визначення терміну «мотивація» є відповідними та цілком підходять до визначення мотивації персоналу.

Впровадження функції мотивації на підприємствах готельно-ресторанного господарства потребує осмислення того, що спонукає працівника, колектив до результативної праці та уявлення

Таблиця 1 – Підходи науковців до визначення поняття «мотивація»

Визначення	Автор, джерело
Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації.	В. Діденко [1]
Мотивація – це процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки.	В. Нижник [2]
Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства.	С. Покропивний [3]
Мотивація є інструментом в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку.	В. Шинкаренко [4]
Мотивація – процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей.	О. Єлець [5]
Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.	А. Кредісов [6]
Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.	А.М. Колот [7]
Мотивація – суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.	Д.П. Богиня [8]
Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій	М. Коваленко [9]
Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення.	Ф.І. Хміль [10]

того як, спрямувати спонукання працівників для досягнення мети підприємства, при чому доречно усвідомлювати та зіставляти потреби працівника та мотиваційні ресурси підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, на нашу думку, *мотивація персоналу готельно-ресторанних підприємств* – це управлінський процес, виражений в сукупності спонукальних факторів, спрямованих на формування певних мотивів поведінки працівника (колективу) та в обґрунтуванні способу участі працівника (колективу) у трудовому процесі для встановлення певних результатів діяльності та мети підприємства, тим самим задовольняючи власні потреби.

Менеджмент готельно-ресторанних підприємств за допомогою функції мотивації вирішує ряд ключових завдань, а саме:

- стимулює високі результати праці;
- розвиває творчу активність;
- стимулює позитивну поведінку працівників;
- забезпечує лояльність персоналу;
- мінімізує плинність кадрів;
- формує позитивну HR-репутацію підприємства.

Для керування процесом мотивації необхідно постійно проводити моніторинг на підставі наступної інформації:

- про об'єкти управління;
- про діючий стан мотивації працівників;
- про зміни поведінки працівників в кореляції з мотиваційними заходами;
- про зміни мотиваційної спрямованості працівників;
- про результати проведення мотиваційних заходів.

Для виявлення картини потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств, нами був проведений мотиваційний моніторинг персоналу тризіркових готельних підприємств Кривого Рогу, а саме готелю «Центральний» та готелю «Дружба». Для анкетування були обрані професії офіціанта, кухара та покоївки.

Мотиваційний моніторинг як інструмент спостереження контролю стану мотивації визначається переліком мотивуючих факторів для діагностики й оцінки чинників мотивації. «Мотиваційний профіль» працівника визначається його відношенням мотивуючих факторів.

Для аналізу мотиваційних факторів, нами було використано «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна. «Мотиваційний профіль» складається із 12 факторів (рис. 2), які можуть бути задіяні як мотиватори в трудових колективах, де респондентам пропонується розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного з тверджень, позначеними літерами (a), (b), (c) та (d). Усього тверджень 33, отже, виходить загалом 363 бали [11].

Приклад фрагменту анкетування (табл. 2).

Результати тесту заносяться в таблицю згідно таблиці відповідей, фрагмент розшифровки результатів анкетування представлено (табл. 3).

Після опитування по кожному фактору респондент оцінює ступінь задоволеності відповідного фактору в інтервалі від 0 до 1 (0-0,1 – повністю незадоволений; 0,2-0,4 – незадоволений; 0,5-0,6 – середнє; 0,7– скоріше задоволений, ніж незадоволений; 0,8-0,9 – задоволений; 1 – повністю задоволений).

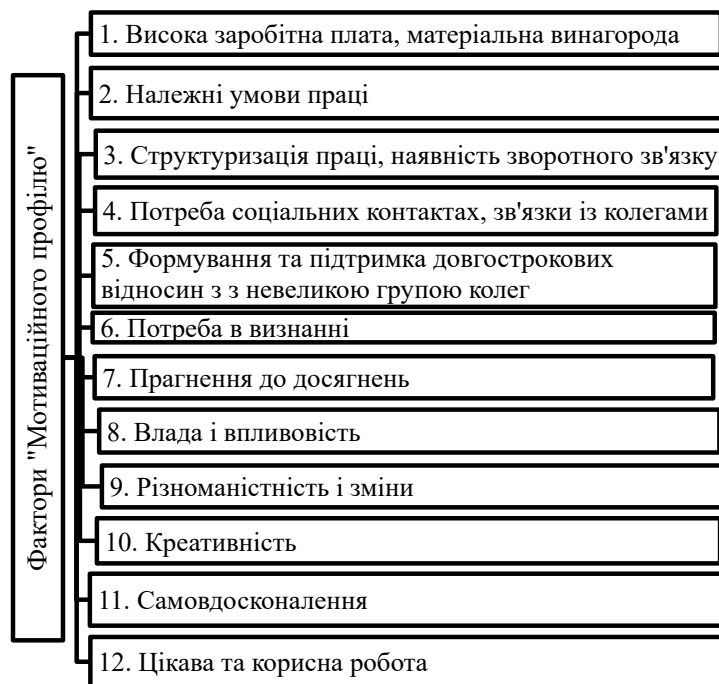


Рисунок 2 – Перелік факторів «Мотиваційного профілю»

Джерело: [11]

Таблиця 2 – Фрагмент «Мотиваційного тесту»

5. Робота мені подобається, якщо	
a	я чітко уявляю, що від мене вимагається;
b	у мене зручне робоче місце, і мене мало відволікають;
c	у мене хороша винагорода та заробітна плата;
d	дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.
9. Важливо, щоб робота	
a	визнавалася та цінувалася організацією, в якій я працюю;
b	давала б можливості для персонального зростання та вдосконалення;
c	була пов'язана з великою різноманітністю та змінами;
d	дозволяла б працівникові впливати на інших.

Джерело: [11]

Таблиця 3 – Фрагмент таблиці розшифровки відповідей до тесту «Мотиваційний профіль»

№ Питання	№ Фактору											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.	a				b			c			d	
2.		d	a			b						c
3.			c	b	d				a			
...
30.				a	c	b			d			
31.	a		b				c			d		
32.							a			b	c	d
33.					c		d			a		b
Всього												

Джерело: [11]

В результаті проведення дослідження по кожному респонденту (працівнику) сформовані наступні дані:

- тест «Мотиваційний профіль»;
- таблиця розшифровки відповідей до тесту «Мотиваційний профіль»;
- «Діаграма мотиваційного профілю працівника»;
- результати рівня задоволеності мотиваційних потреб;

– заходи з мотивації працівника.

Результати опитування зводяться у табличну та графічну форму.

У якості прикладу наведено дослідження одного із кухарів готелю «Центральний», результати анкетування представлено (табл. 4, рис. 3).

За результатами дослідження побудована діаграма мотиваційного профілю (рис. 3).

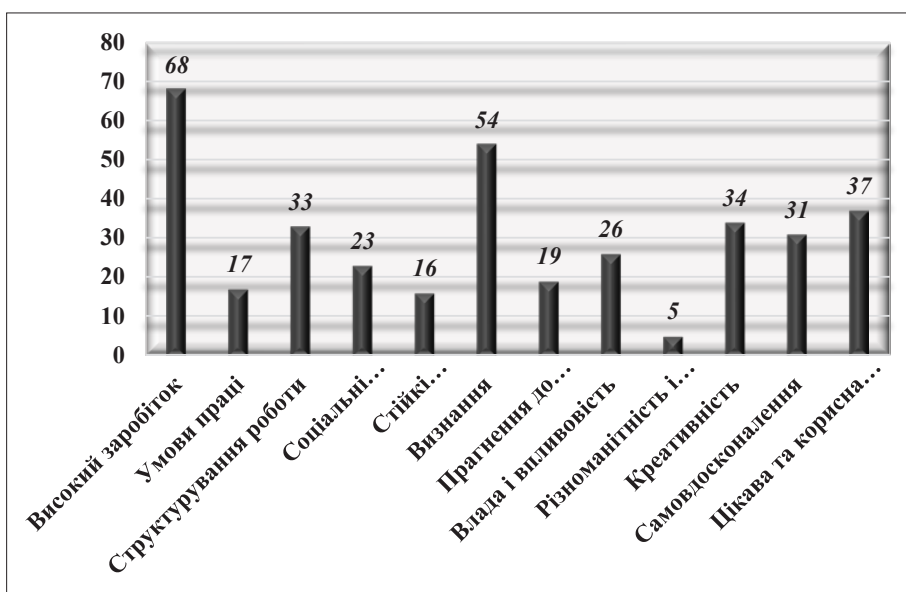


Рисунок 3 – Діаграма мотиваційного профілю (кухаря) готелю «Центральний»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Таблиця 4 – Результати анкетування працівника (кухаря) готелю «Центральний»

№ твердження	Назва та номер мотиваційного фактору											
	Високий зарібок	Умови праці	Структурування роботи	Соціальні контакти	Стийкі взаємовідносини	Визнання	Прагнення до досягнень	Влада і впливовість	Різноманітність і зміни	Креативність	Самовдосконалення	Цікава та корисна робота
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	6				2			2			1	
2		1	4			4						2
3			4	4	2				1			
4			3	1		6			1			
5	5	1	3								2	
6	2	3				4						2
7			2		1	4						4
8									1	2	5	3
9						6		1	1		3	
10	4			2	2						3	
11		1	5			2						3
12		1				4	4				2	
13		0			0		2			9		
14	6			3						2	0	
15			2			5		3	1			
16	8		0				0	3				
17			5		3		1	2				
18				3				2		3	3	
19	5					3		2		1		
20	10	1						0				
21			4	1						4		2
22	8	1						0	0	2		
23	5			4			2	0				
24		3					4	0		4		
25		2		2				3			4	
26		3		1				3				4
27					0	7	0				4	
28					2		2	3				4
29				2	2			1				6
30				0	1	9		1				
31	9		1				0			1		
32							2			4	4	1
33					1		2			2		6
Разом	68	17	33	23	16	54	19	26	5	34	31	37

Джерело: створено автором на основі дослідження

На основі результатів анкетування мотиваційного тесту (табл. 4, рис. 3) визначено пріоритетність факторів для працівника готелю «Центральний» (табл. 5).

Отже, виходячи з даних табл.5 пріоритетними факторами для працівника є чинник високої зарібної плати, матеріальної винагорода (68 балів); чинник потреби в визнанні (54 бали) та чинник цікавої та корисної роботи (37 балів). Отже, максималь-

ний бал мотиваційного фактору дорівнює 68 балів (мотиваційний чинник № 1), всі інші бали ділимо на 68 балів та отримуємо результат від 0 до 1.

Для визначення рівня задоволеності мотиваційними факторами нами було проведено опитування за шкалою задоволеності, зазначеної вище. Дані співставлення результатів пріоритетності мотиваційних факторів та задоволення цими факторами представлено (табл. 6, рис. 4).

Таблиця 5 – Пріоритетність мотиваційних факторів працівника (кухара) готелю «Центральний»

Назва фактору	Мотиваційні фактори											
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12
Високий зарібок	68	17	33	23	16	54	19	26	5	34	31	37
Умови праці	1	10	5	8	11	2	9	7	12	4	6	3
Структурування роботи												
Соціальні контакти												
Стіякі взаємостосунки												
Визнання												
Прагнення до досягнень												
Влада і впливовість												
Різноманітність і зміни												
Креативність												
Самовдосконалення												
Цікава та корисна робота												

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Таблиця 6 – Кваліметричні значення мотиваційних факторів та рівень їх задоволеності

Назва	Показники мотиваційного профілю працівника											
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12
Значущість мотиваційного фактору	1,00	0,25	0,49	0,34	0,24	0,8	0,28	0,38	0,07	0,5	0,46	0,54
Рівень задоволеності	0,5	0,7	0,4	0,6	0,4	0,4	0,6	0,4	0,5	0,7	0,5	0,7

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Кваліметричні значення значимості мотиваційних факторів та їх задоволеності графічно представлено (рис. 4).

Кваліметричні значення мотиваційних факторів та їх задоволеності свідчать (табл. 6, рис. 4), що необхідно надавати більшої уваги мотиваційному фактору № 1 (Висока заріботна плата, матеріальна винагорода) та фактору № 6 (Потреба в визнанні) оскільки ці фактори мають велику значимість та низьку задоволеність для даного респондента (кухара), який має високу кваліфікацію, є професійним та дисциплінованим працівником та має суттєву потребу в матеріальному стимулюванні, а також потребу в визнанні. В цьому

випадку для матеріального стимулювання керівництву необхідно виплачувати не тільки основну заріботну плату, але й передивитися політику у виплаті додаткової заріботної плати: доплати, надбавки, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань, оплата понаднормового робочого часу (обслуговування бенкетів і т. д.) тощо; також необхідно впроваджувати систему матеріальних стимулів праці. Для підвищення рівня задоволення працівника по фактору № 6 (Потреба в визнанні) використовується нематеріальна мотивація як винагорода за заслуги в не грошовій формі: подарункові сертифікати на навчання, путівки, квитки на культурні заходи тощо; створюються моральні

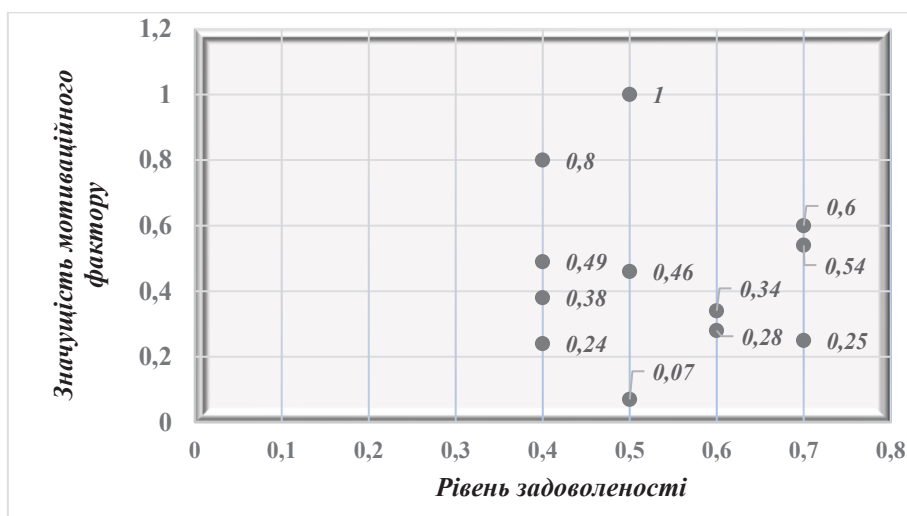


Рисунок 4 – Кваліметричні значення мотиваційних факторів та рівень їх задоволеності

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

стимули: персональна публічна похвала, грамоти, дипломи, самоконтроль якості тощо.

Висновки. На основі проведеного дослідження проаналізовано теоретичне підґрунтя терміну «мотивація», виокремлено напрямки підходів науковців до визначення мотивації, надано авторське трактування «мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства». Задля вдосконалення системи мотивації персоналу був проведений мотиваційний

моніторинг тризіркових готелей Кривого Рогу «Центральний» та «Дружба», Аналіз мотиваційних факторів проводився на основі «Мотиваційного профілю» Ш. Річі та П. Мартіна. За результатами дослідження отримані кваліметричні значення мотиваційних факторів та рівень їх задоволеності, надані рекомендації, які дозволять роботодавцю підвищити рівень вмотивованості персоналу у досягненні результатів роботи підприємства.

Список використаних джерел:

1. Діденко В.М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
2. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
3. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
4. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2000. № 4. С. 25–32.
5. Єлец О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 78–83.
6. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників : навчальний посібник. Київ : Знання, КОО, 1999. 556 с
7. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345с.
8. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі XXI ст. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4 (22-23) С. 5–8.
9. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олди-плюс, 2006. 288 с.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Вид 2-ге, випр. доп. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
11. S. Ritchie, P. Martin, *Motivation Management*. London : Gower Pub Co, 1999.

References:

1. Didenko V. M. (2008) *Menedzhment: pidruchnik* [Management: a textbook]. Kyiv, 584 p. (in Ukrainian)
2. Nizhnik V. M. (2011) *Mehanizm motivaciyi visokoproduktivnoyi praci personalu pidpriyemstv*: monografiya [Mechanism of motivation of highly productive work of personnel of enterprises: monograph]. Khmelnytsky, 210 p. (in Ukrainian)
3. Pokropivnij S. F. (2001) *Ekonomika pidpriyemstva*: pidruchnik [Economics of the enterprise: a textbook]. Kyiv, 528 p. (in Ukrainian)
4. Shinkarenko V. G. (2000) *Systema motyvatsiinoho monitorynhu pratsivnykiv pidpriyemstva* [System of motivational monitoring of employees of the enterprise]. *Ukraine: aspects of labor*, no. 4, pp. 25–32. (in Ukrainian)
5. Yelec O. P. (2016) *Motivaciya innovacijnoyi diyalnosti personal* [Motivation of innovative activity of personnel]. *Visnyk Zaporizhia State Engineering Academy*, no. 2. pp. 78–83. (in Ukrainian)
6. Kredisov A. I. (1999) *Menedzhment dlya kerivnikov*: navchalnij posibnik [Management for managers: a textbook]. Kyiv, 556 p. (in Ukrainian)
7. Kolot A. M. (2002) *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation]. Kyiv: KNEU, 345 p. (in Ukrainian)
8. Bohynia D. P. (2002) *Evoliutsiia teorii motyvatsii na rubezhi XXI st.* [Evolution of theories of motivation at the turn of the twenty-first century]. *Rehionalni perspektyvy*, no. 3-4 (22-23), pp. 5–8. (in Ukrainian)
9. Kovalenko M. A. (2006) *Menedzhment trudovoyi aktivnosti pracivnikiv pidpriyemstva* [Management of labor activity of employees of the enterprise]. Kherson, 288 p. (in Ukrainian)
10. Khmil F. I. (2007) *Osnovy menedzhmentu*: pidruchnyk [Management Basics: A Textbook]. Kyiv: Akademydav, 576 p. (in Ukrainian)
11. S. Ritchie, P. Martin (1999) *Motivation Management*. London: Gower Pub Co.

Стаття надійшла до редакції 05.02.2024