

РОЗДІЛ 8. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ANALYSIS OF THE SYSTEM OF INCENTIVES OF EMPLOYEES OF DOMESTIC ENTERPRISES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 65.331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure77-21>

Одарченко Д.М.

д.т.н., професор,
завідувач кафедри торгівлі,
готельно-ресторанної та митної справи,
Державний біотехнологічний університет

Сподар К.В.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри торгівлі,
готельно-ресторанної та митної справи,
Державний біотехнологічний університет

Карбівнича Т.В.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри торгівлі,
готельно-ресторанної та митної справи,
Державний біотехнологічний університет

Odarchenko Dmytro

State Biotechnology University

Spodar Kateryna

State Biotechnology University

Karbivnycha Tetiana

State Biotechnology University

Постановка проблеми. Туристичний оператор «УКРТУР» – це туристичне об'єднання, яке представляє найбільшу в Україні мережу власних готелів приватного акціонерного товариства «УКРПРОФТУР», до структури якої на даний час діють та приймають гостей 17 готелів, 20 туристично-оздоровчих комплексів. Система управління персоналом ПрАТ «УКРПРОФТУР» базується на нормах Міжнародної організації праці, ряді принципів щодо основних прав. Компанія позначає себе як соціально-орієнтовану, в зв'язку з чим активно проводить соціальну політику. Що стосується регламентації праці, то впроваджуються розробки професійних стандартів для найбільш затребуваних видів професійної діяльності готельно-ресторанної галузі.

Система мотивації співробітників побудована на основі показників ефективності, також є досить

У статті досліджено ефективність функціонування системи стимулювання працівників вітчизняної готельної мережі та проаналізовано потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації шляхом соціологічного опитування. Встановлено, що більшість працівників вважають творчий елемент найменш розвиненим у роботі компанії. В рамках експерименту визначено, що через недостатню розвиненість системи ротації працівників, проблемою є плінність кадрів (працівники скоріше звільняються, ніж змінюють підрозділ). Встановлено, що винагорода за компетенції та високі результати навчання існує лише в деяких підрозділах, що також негативно відображається на загальному сприйнятті необхідності підвищення кваліфікації персоналом. Визначено обмеженість навчальних програм, що впливає на бажання працівників здобувати знання. Таким чином, необхідно внести зміни до існуючих внутрішніх навчальних програм.

Ключові слова: навчання працівників, система стимулювання, компетенції персоналу, кваліфікація персоналу, програми навчання персоналу.

The article examines the effectiveness of the incentive system for employees of the domestic hotel chain PJSC "UKRPROFTUR" and analyzes the needs for training and professional development through a sociological survey of the company's personnel. Factors affecting the readiness of personnel to improve their qualifications are considered. It has been established that most employees consider the creative element to be the least developed in the company's work and that this aspect has nothing to do with their work. As part of the experiment, it was determined that staff turnover is a problem due to the insufficient development of the employee rotation system. After all, measures to train employees cannot be implemented, and employees are fired rather than change departments. It was established that the reward for competences and high training results exists only in some units, which also negatively affects the general perception of the need for staff training. The problem of lack of cooperation between the training system and the organization's experts was identified: the personnel management system of PJSC "UKRPROFTUR" provides training for managers and key experts, but the participation in training of ordinary specialists is quite low. The limitation of training programs is a factor affecting the desire of employees to acquire knowledge. It was found that the training plans in the company were not developed well enough. At the stage of employee training planning, training needs, training goals and their quantitative characteristics (evaluation criteria) are determined. The motivation to acquire knowledge is not consistent with the curriculum to be implemented. For PJSC "UKRPROFTUR", the incentive to directly train and develop employees is of crucial importance for the company's competitiveness, and the impossibility of timely planning of training is a disadvantage for the management. Thus, the main problem of the system of in-house personnel training was revealed – the discrepancy between the needs of the personnel in the field of competence acquisition and the existing educational programs. It is necessary to make changes to the existing internal training programs.

Key words: employee training, incentive system, personnel competencies, personnel qualifications, personnel training programs.

централізованою, що дозволяє передавати необхідні показники серед всіх готелів, турбаз та санаторіїв. Система мотивації орієнтована на розвиток компетенцій, отримання та вдосконалення знань співробітниками, на участь у навчальних програмах та стажуваннях, які стимулюються за рахунок наданих можливостей кар'єрного зростання.

Тому дослідження ефективності системи стимулювання працівників ПрАТ «УКРПРОФТУР» є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток професійних якостей персоналу є одним із основних принципів кадрової політики організації. Внутрішнє навчання як частина системи управління людськими ресурсами вивчається вже давно такими вченими, як В. Гриньова, М. Новікова, М. Салун [1, с. 14], Л. Білоус [2, с. 188], М. Буковинська [3, с. 173], І. Грибик, Г. Копець [4, с. 259],

В. Савченко [5, с. 62], І. Петрова [6, с. 211], М. Сло-
ньовський [7, с. 2] та інші.

Постановка завдання. Метою дослідження є
аналіз системи стимулювання працівників ПрАТ
«УКРПРОФТУР».

**Виклад основного матеріалу дослі-
дження.** Навчання та підвищення кваліфіка-
ції працівників ПрАТ «УКРПРОФТУР» зазвичай
здійснюється відповідним відділом, що
розташовано в готельному комплексі «Турист»
(м. Київ), а тренінги проводяться на рівні всієї орга-
нізації. Для аналізу потреб у навчанні, підвищенні
кваліфікації та готовності працівників до навчання
було проведено соціологічне опитування.

На основі плану дій було проведено опиту-
вання серед працівників чотирьох відділів у кіль-
кох філіях, де працівники оцінювали за шкалою
від 1 до 3 (1 – найнижча оцінка, 3 – найвища).
Перед початком опитування працівники були поін-
формовані про мету опитування. Всі анкети були
надіслані анонімно.

У таблиці 1 наведені основні числові резуль-
тати анкет з чотирьох відділів. Загалом було опи-
тано 206 осіб за кожною анкетною.

У таблиці 2 представлено детальний аналіз від-
повідей на запитання за підрозділами. Таблиця 2,
разом з результатами анкетування, показує, що
результати анкет значно відрізняються в різних
підрозділах компанії.

Розглянемо фактори, що впливають на готов-
ність персоналу підвищувати кваліфікацію, пред-
ставивши результати відповідей на окремі запи-
тання у графічній формі. На рисунку 1 показано
відповіді (в абсолютних значеннях, кількість осіб)
працівників компанії на питання № 1–4 анкети.
Аналізуючи дані рисунку 1, видно, що більшість
працівників вважають творчий елемент найменш
розвиненим у роботі компанії. З іншого боку, інші
три питання, що стосуються розподілу влади в
компанії та її децентралізації, показують позитивні

результати: більшість працівників повністю задо-
волені поточною ситуацією.

Розглянемо результати анкетування підрозді-
лів щодо творчих елементів роботи, які відіграють
певну роль у мотивації працівників до навчання
новим навичкам. У деяких галузях підрозділах
працівники ще більш негативно оцінюють творчу
спрямованість своєї роботи. Більшість працівни-
ків вважають, що творчість взагалі не має нічого
спільного з їхньою роботою, тому вони вважають,
що можливостей для творчої діяльності немає.

Розглянемо наступну групу питань (питання
№ 5–8) на рисунку 2 (результати представлені в
абсолютних значеннях).

Аналіз результатів на рисунку 2 показує, що
найбільшою проблемою є плінність кадрів. Якщо
система ротації кадрів недостатньо розвинена,
заходи з навчання працівників не можуть бути
реалізовані, і працівники скоріше звільняються,
ніж змінюють підрозділ.

Питання заохочення за компетентісно-орі-
єнтовані методи роботи також потребує більш
детального вивчення, оскільки вони відобража-
ють результати цілеспрямованої діяльності ком-
панії. Працівники опитаних підрозділів оцінювали
вплив винагороди на компетенції та їх розвиток.
Винагорода за компетенції та результати навчання
існує лише в деяких підрозділах, таких як служба
прийому та реєстрації. 72% працівників зазна-
чили, що цей елемент добре розвинений в їхній
організації, а решта вказали, що він розвинений
на помірному рівні. Жоден з працівників не вказав,
що цей елемент взагалі відсутній.

Останнє запитання «Чи бажаєте ви проходити
навчання і отримувати нові компетенції?» дало
наступні результати: 62% респондентів дали від-
повідь «так», 38% – «ні».

Як бачимо, більшість працівників зосереджені
на розвитку своїх професійних знань, навичок
та компетенцій. Однак не всі підрозділи мають

Таблиця 1

Результати опитування в ПрАТ «УКРПРОФТУР» (відносні значення, %)

Опитано 206 людей	1 (найнижча оцінка), %	2 (середня оцінка), %	3 (найвища оцінка), %
1. Коло Ваших повноважень (спеціалізація) в компанії достатньо широке	33,981	39,320	26,699
2. В Вашій роботі присутній творчий елемент	88,350	8,738	2,913
3. У Вас є можливість приймати рішення по питанням, що знаходяться в Вашому підпорядкуванні	22,330	34,466	43,204
4. У Вашому підрозділі розвинена система делегування повноважень	58,252	16,990	24,757
5. Вас винагороджують за розвиток знань, умінь і навичок	21,359	34,951	43,689
6. В Вашій організації для Вас є можливості побудови кар'єри	53,398	18,447	28,155
7. В Вашій компанії регулярно проводиться ротація кадрів	87,864	7,767	4,369
8. Для Вас доступні різні можливості і програми навчання	26,214	30,097	43,689

Таблиця 2

Результати анкетування за підрозділами

Питання / бали	Служба управління номерним фондом			Служба прийому та реєстрації			Служба бронювання			Адміністративно-господарська служба		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Коло ваших повноважень (спеціалізація) в компанії достатньо широке?	31	16	7	20	47	19	3	10	27	16	8	2
2. В вашій роботі присутній творчий елемент?	45	8	1	85	1	0	37	2	1	15	7	4
3. У вас є можливість приймати рішення по питанням, що знаходяться в вашому підпорядкуванні?	12	28	14	10	22	54	9	16	15	15	5	6
4. У вашому підрозділі розвинена система делегування повноважень?	33	16	5	60	5	21	11	9	20	16	5	5
5. Вас винагороджують за розвиток знань, умінь і навичок?	10	14	30	14	42	30	0	11	29	20	5	1
6. В вашій організації для вас є можливості побудови кар'єри?	23	13	18	60	6	20	4	17	19	23	2	1
7. В вашій компанії регулярно проводиться ротація кадрів?	50	0	4	73	10	3	38	2	0	20	4	2
8. Для вас доступні різні можливості і програми навчання?	20	16	18	4	28	54	7	15	18	23	3	0
Чи бажаєте ви проходити навчання і отримувати нові компетенції?	Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні	
	38	16		47	39		31	9		11	15	



Рис. 1. Результати анкетування за запитаннями № 1–4

реальний доступ до навчальних програм для своїх співробітників. Понад 26% респондентів відповіли, що можливості для навчання відсутні, а 30% вважають, що вони незадоволені пропонованими

можливостями і що навчальні програми використовуються не в повній мірі.

Ще однією проблемою є відсутність співпраці між системою навчання та експертами

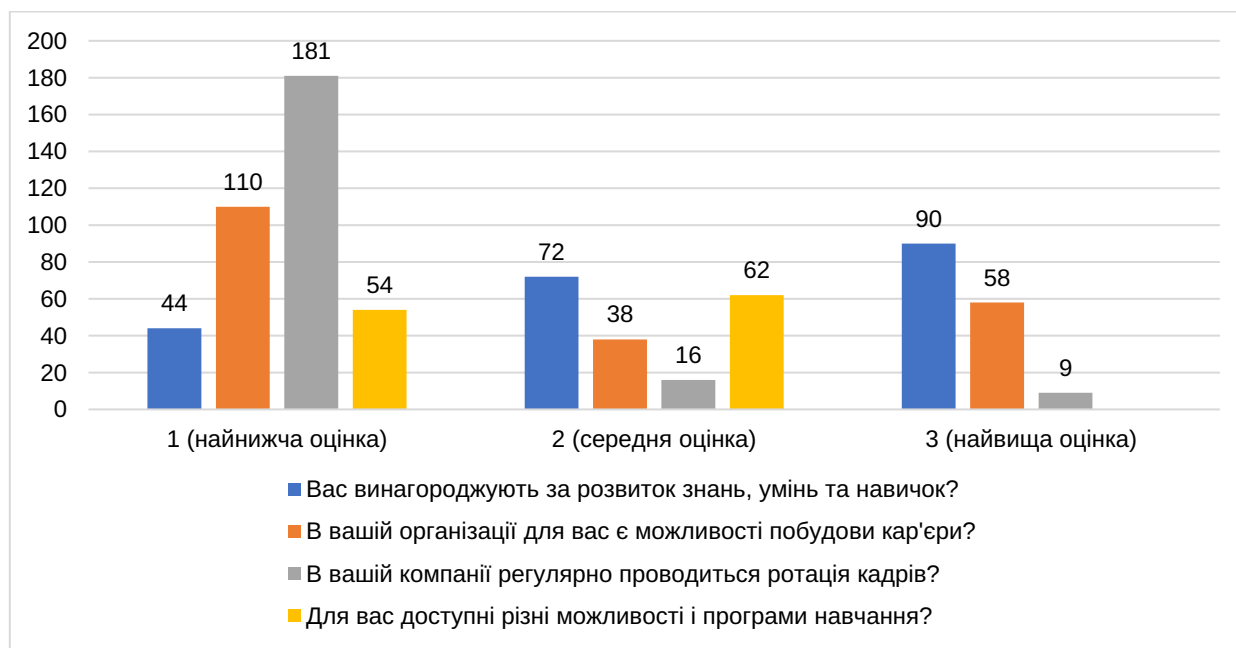


Рис. 2. Результати анкетування відповідно до питань № 5–8

організації: система управління персоналом ПрАТ «УКРПРОФТУР» забезпечує навчання для керівників та ключових експертів, але участь у навчанні рядових спеціалістів є досить низькою. Обмеженість навчальних програм є фактором, що впливає на бажання працівників здобувати знання.

Це суперечить принципам розвитку людських ресурсів компанії, які включають принципи соціальної орієнтації, принцип навчання впродовж життя, принцип комплексного підходу, принцип індивідуального підходу до навчання працівників, принцип ефективності навчання.

Адміністративно-господарська служба має низький рівень охоплення навчальними програмами. Майже всі працівники цього сектору говорять про відсутність можливостей для навчання. Компанія не пропонує навчальні програми для працівників цього сектору. Єдиний сектор з позитивною відповіддю щодо можливостей навчання – це служба бронювання, де працівники проходять практичне навчання.

Процес навчання працівників в організації не обмежується безпосереднім навчанням за певною методикою. Він також включає і оцінювання результатів. Плани навчання в компанії розроблені недостатньо добре. На етапі планування навчання працівників визначаються потреби у навчанні, цілі навчання та їх кількісні характеристики (критерії оцінки). Мотивація до набуття знань не узгоджується з навчальною програмою, яка має бути реалізована. Для багатьох компаній навчання та розвиток навичок існуючого персоналу є набагато більш економічно ефективним, ніж залучення нового кваліфікованого персоналу.

Тому для ПрАТ "УКРПРОФТУР" стимул безпосередньо навчати та розвивати працівників має вирішальне значення для конкурентоспроможності компанії. А неможливість своєчасного планування навчання є недоліком для керівництва.

Великі компанії, такі як ПАТ "УКРПРОФТУР", потребують постійного підвищення професіоналізму своїх працівників та розширення спектру знань і навичок, необхідних для забезпечення якісного обслуговування клієнтів та підтримання репутації компанії. Водночас, існуюча підготовка до отримання нових навичок не підкріплена спеціальними навчальними програмами.

Таким чином, виявлено основну проблему системи внутрішньофірмового навчання персоналу – невідповідність потреб персоналу у сфері набуття компетенцій та наявних освітніх програм. Необхідно внести зміни до існуючих внутрішніх навчальних програм.

Висновки з проведеного дослідження. В рамках дослідження було проведено аналіз системи стимулювання працівників ПрАТ «УКРПРОФТУР» шляхом анкетування. В експерименті взяли участь 206 працівників організації. Встановлено, що для більшості працівників творчий елемент їхньої роботи в організації є найменш мотивуючим фактором для навчання. Проблемним питанням є питання ротації кадрів. Через нерозвинену систему ротації неможливо забезпечити навчання для перепідготовки працівників, і працівники звільняються замість того, щоб змінювати підрозділи.

Основною проблемою внутрішньої системи розвитку персоналу є невідповідність між потребами працівників у набутті навичок та наявними навчальними програмами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун та ін; за ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
2. Білоус Л. Роль внутрішньофірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Ч. 2. С. 187–197. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.187>
3. Буковинська М.П. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3 (154). С. 173–177.
4. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 258–264.
5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351с.
6. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 472 с.
7. Слоновьський М.В. Система розвитку людських ресурсів системи публічного управління: теоретичний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1244> (дата звернення: 02.03.2024).

REFERENCES:

1. Hrynova V. M., Novikova M. M., Salun M.M. (2004) *Administrativne upravlinnia trudovym potentsialom : navchalnyi posibnyk* [Administrative management of labor potential: educational manual]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU. (in Ukrainian)

2. Bilous L. (2020) Rol vnutrishnofirmovoho navchannia dlia dosiahnennia stratehii rozvytku profesiinykh kompetentsii vyrobnychym personalom pidpriemstv kharchovoi haluzi [The role of in-house training for the achievement of the strategy of development of professional competences by the production staff of food industry enterprises]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, vol. 30 (1), pp. 187–197. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.187>
3. Bukovynska M.P. (2014) Osnovni napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva [The main directions of increasing the competitiveness of the company's personnel]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, vol. 3(154), pp. 173–177.
4. Hrybyk I.I., Kopets H.R. (2009) Problemy rozvytku personalu na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Problems of personnel development at domestic enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, vol. 640, pp. 258–264.
5. Savchenko V.A. (2002) *Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk* [Personnel development management: educational manual]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
6. Petrova I. (2013) *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy : navchalnyi posibnyk* [Strategic management of human resources: educational manual]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
7. Slonovskyi M.V. (2018) Systema rozvytku liudskykh resursiv systemy publichnoho upravlinnia: teoretychnyi analiz [The human resource development system of the public administration system: a theoretical analysis]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, vol. 5. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1244> (accessed March 02, 2024)