

УДК 331.101.3

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРЖИНАЛЬНОГО ПРИБУТКУ

### FORMATION OF THE MOTIVATION MECHANISM OF THE PERSONNEL OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS BASED ON THE CONCEPT OF MARGINAL PROFIT

**Попик М.М.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри туристичної інфраструктури  
та готельно-ресторанного господарства,  
Ужгородський національний університет

**Popyk Mariana**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at the Department of Tourism Infrastructure  
and Hotel and Restaurant Business,  
Uzhhorod National University

*У статті досліджено проблему застосування сучасних інструментів мотивації персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ). Проведено класифікацію форм мотивації. Виявлено, що найбільш важливою формою мотивації є матеріальне стимулювання персоналу. Обґрунтовано доцільність застосування на підприємствах сфери ГРБ системи матеріального стимулювання персоналу на основі його участі в розподілі прибутку. При цьому запропоновано як результативний фінансовий показник для оцінювання роботи дивізіону та розрахунку фонду стимулювання персоналу використовувати показник маржинального прибутку за мінусом прямих постійних витрат відповідного дивізіону. Для розподілу зазначеного фонду стимулювання запропоновано використовувати систему міжпосадових коефіцієнтів, яка враховує внесок кожного працівника в досягнення цільового показника. Запропонований механізм матеріального стимулювання, який базується на концепції маржинального прибутку з відповідною диференціацією постійних витрат на прямі та непрямі, більшою мірою відповідає принципу причинності, ніж альтернативні концепції (концепції валового, операційного та чистого прибутку), оскільки в цьому разі результативний показник дивізіонного підрозділу включає тільки ті складові фінансового результату, що безпосередньо обумовлюються ефективністю роботи дивізіону. Обґрунтовано, що потенціал системи мотивації на підприємствах ГРБ може бути досягнутий повною мірою тільки в разі поєднання сучасних інструментів матеріального та нематеріального стимулювання (комплексний підхід).*

**Ключові слова:** сфера готельно-ресторанного бізнесу, система мотивації персоналу, матеріальне та нематеріальне стимулювання, концепція маржинального прибутку, прямі та непрямі постійні витрати.

*В статье исследована проблема применения современных инструментов мотивации персонала на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса (ГРБ). Проведена классификация форм мотивации. Выявлено, что наиболее важной формой мотивации является материальное стимулирование персонала. Обоснована целесообразность применения на предприятиях сферы ГРБ системы материального стимулирования персонала на основе его участия в распределении прибыли. При этом предложено в качестве результативного финансового показателя для оценивания работы дивизиона и расчета фонда стимулирования персонала использовать показатель маржинальной прибыли за минусом прямых постоянных затрат соответствующего дивизиона. Для распределения указанного фонда стимулирования предложено использовать систему междолжностных коэффициентов, которая учитывает вклад каждого работника в достижение целевого показателя. Предложенный механизм материального стимулирования, который базируется на концепции маржинальной прибыли с соответствующей дифференциацией постоянных затрат на прямые и косвенные, в большей степени соответствует принципу причинности, чем альтернативные концепции (концепции валовой, операционной и чистой прибыли), поскольку в этом случае результативный показатель дивизионного подразделения включает только те составляющие финансового результата, которые непосредственно оговариваются эффективностью работы дивизи-*

она. Обосновано, что потенциал системы мотивации на предприятиях ГРБ может быть достигнут в полной мере только в случае сочетания современных инструментов материального и нематериального стимулирования (комплексный подход).

**Ключевые слова:** сфера гостинично-ресторанного бизнеса, система мотивации персонала, материальное и нематериальное стимулирование, концепция маржинальной прибыли, прямые и косвенные постоянные расходы.

*The article is dedicated to the problem of application of modern tools of personnel motivation at the enterprises of hotel and restaurant business. Classification of forms of motivation has been carried out. It has been found out that the most important form of staff motivation is the material incentives. The peculiarities and specifics of organization of control systems at the enterprises of hotel and restaurant business are analyzed. It has been revealed that the most widespread type of organizational structure of management in the sphere of hotel and restaurant business is a divisional organizational structure, which involves the specialization of divisions in the context of certain sectors of activity (hotel, restaurant, etc.). There has been grounded the expediency of application of the system of material incentives for personnel on the basis of participation in the profit distribution at the enterprises of hotel and restaurant business. In this case, to assess the division's performance and to calculate the staff incentive fund, it is suggested to use an effective financial indicator, which is a margin profit minus the direct fixed costs of the corresponding division. To allocate the abovementioned incentive fund, it is proposed to use a system of interdivisional coefficients that takes into account the contribution of each employee to achieving the target of the enterprise. The proposed two-stage mechanism of material motivation, based on the concept of margin profit, with the appropriate differentiation of fixed-cost on direct and indirect, more closely conforms to the principle of causality than alternative concepts (for example, gross, operating or net profit), since in this case the effective indicator of the division unit includes only those components of the financial result that are directly conditioned by the effectiveness of the division's work. It is substantiated that the full potential of the system of motivation at the enterprises of hotel and restaurant business can be achieved only in the case of combination of modern instruments of material and non-material motivation (complex approach).*

**Key words:** sphere of hotel and restaurant business, system of personnel motivation, material and non-material stimulation, concept of marginal profit, direct and indirect fixed costs.

**Постановка проблеми.** Окрім факторів зовнішнього середовища, які впливають на фінансові результати будь-якого бізнесу, результативність його діяльності значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури підприємства. Важливим інструментом підвищення ефективності роботи персоналу є використання механізму мотивації. Нині в науковій літературі пропонуються різноманітні підходи до мотивування персоналу підприємств різних галузей економіки. Зокрема, як інструмент матеріального стимулювання пропонується використовувати механізм участі працівників організації в розподілі прибутку. При цьому як в теорії, так і на практиці недостатньо уваги приділено проблемі вибору найбільш адекватного результативного показника (наприклад, валовий, операційний, чистий прибуток), на основі якого повинен розраховуватись фонд матеріального стимулювання персоналу. Окрім того, недостатньо висвітленою є проблема застосування зазначених механізмів у готельно-ресторанному бізнесі, які б враховували специфіку цього виду діяльності. Отже, з огляду на вищезазначене необхідним є більш ґлибокий аналіз сучасних підходів до вирішення проблеми стимулювання персоналу організації, які б враховували такі специфіки сфери готельно-ресторанного бізнесу, як нематеріальний характер результату праці (послуги), дивізійний характер побудови організаційної структури бізнесу (спеціалізація за видами діяльності), переважання

в структурі засобів праці складової пасивних основних засобів, що приводить до наявності значного обсягу так званих непрямих (спільних) постійних витрат щодо окремих дивізійних підрозділів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення зарубіжної та вітчизняної фахової літератури, присвяченої проблемі мотивації персоналу, свідчить про значний інтерес дослідників до цієї проблематики. Серед зарубіжних вчених-економістів варто відзначити А. Сміта, Дж. Бентхема, А. Шопенгауера, Р. Дафта, Ф. Тейлора, А. Маслоу, Е. Мейо, Л. Фестінгера, В. Скіннера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Г. Саймона. Щодо вітчизняних вчених-економістів, дослідження яких стосувалися проблеми мотивації персоналу, то варто відзначити А. Колота, Г. Вербицьку, Г. Савченка, Т. Збрицьку, В. Гриньова, А. Климчук, В. Бондара, А. Михайлова, П. Капустянського, О. Притулу, Р. Ющенко, О. Баксалову, Д. Богиню, М. Дороніна, О. Новікова, В. Ковальова, В. Курманську.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розроблення механізму мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі на основі концепції участі персоналу в розподілі прибутку, що передбачає визначення фонду стимулювання на основі таких фінансових показників, як маржинальний прибуток дивізіону та відповідні прямі постійні витрати, диференційовані в розрізі дивізіональних підрозділів та ієрархічних рівнів управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасному готельно-ресторанному бізнесі особлива увага приділяється людським ресурсам, що пов'язане з тим, що в процесі надання послуг відбувається багатогранна взаємодія працівника з клієнтом. Якість обслуговування значною мірою визначається ступенем відповідності дій працівника встановленим стандартам, що залежить від здатності та мотивації працівника дотримуватися відповідних норм та стандартів. Водночас високий рівень мотивації персоналу до якісної роботи у сфері готельно-ресторанного бізнесу є необхідним, оскільки існування підприємств безпосередньо залежить від якості роботи його працівників.

Таким чином, вивчення категорії «мотивація», самого процесу мотивування персоналу, виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з його вдосконаленням, є вкрай актуальним, особливо у сфері готельно-ресторанного бізнесу, де конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від рівня мотивації працівників.

В економічній літературі категорія «мотивація персоналу» трактується по-різному. Термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» у 1900–1910 рр. Поняття «мотивація» у своїй еволюції пройшло певні історичні етапи: від політики «батога й пряника» (покарання й винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [1; 2].

А. Колот вважає, що мотивація – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує ступінь її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів). Також він визначає мотивацію як процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка

спонукає її до певних дій чи бездіяльності [4; 5].

Г. Осовська та О. Крушельницька визначають мотивацію як процес створення умов, що впливають на поведінку людини й дають змогу зацікавити її активною сумлінною працею; процес усвідомленого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексом впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [6].

Р.Л. Дафт визначає мотивацію як сили, що існують усередині людини або поза нею та викликають ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Він зазначає, що мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, а частина роботи менеджера полягає саме в тому, щоби спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації [2; 3].

Нам найбільше імпує дефініція Г. Савченка та Т. Збрицької, які трактують мотивацію як процес, що відбувається в самій людині й спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитися в конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника та всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей організації [7].

Аналіз фахової наукової літератури дає змогу виділити різні форми мотивації персоналу (рис. 1).

Розглянемо кожну з вищезгаданих форм мотивації більш детально. Матеріальна мотивація передбачає стимулювання персоналу у формі грошової або інших видів матеріальної компенсації, що виплачується працівнику за результатами його роботи протягом певного проміжку часу. На рис. 2 наводяться приклади матеріальної мотивації персоналу.

Ключовою формою стимулювання на підприємстві є матеріальне стимулювання, оскільки основною метою персоналу на всіх ієрархічних рівнях в організаційній структурі підприємства є отримання насамперед монетарних вигід від участі в господарській діяльності. З точки зору

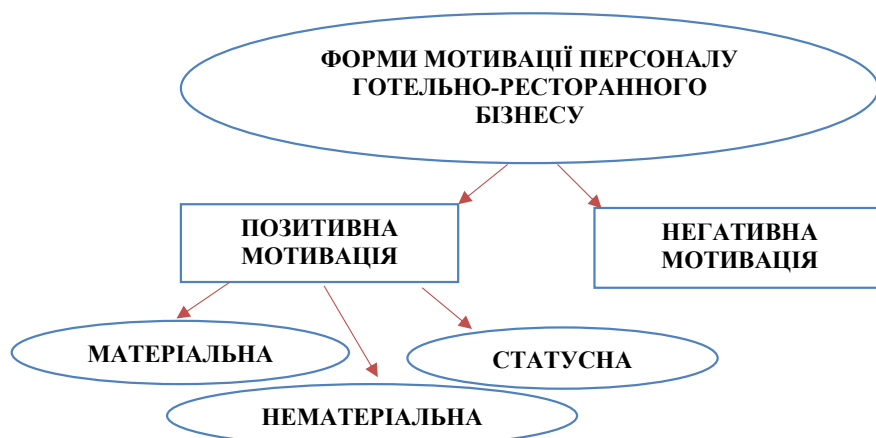


Рис. 1. Комплексна класифікація форм мотивації персоналу



Рис. 2. Види матеріальної мотивації персоналу

менеджменту доцільним є впровадження такої системи стимулювання, яка б давала змогу пов'язати ефективність діяльності працівників підприємства з основними цільовими показниками бізнесу, тобто дала можливість спрямувати діяльність кожного працівника в рамках матеріально-трансформаційного процесу на досягнення головних вартісних цілей бізнесу, а саме прибутку. Окрім заробітної плати, поширеною формою стимулювання персоналу підприємства є використання такої форми мотивації, як участь у прибутках. В цих умовах важливо визначити, який вид прибутку береться за основу під час використання механізму матеріального заохочення.

Організаційна структура підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу зазвичай характеризується на другому ієрархічному рівні спеціалізацією управлінської роботи менеджменту за окремими видами діяльності (рис. 3).

В літературі виокремлюють три базових типи організаційних структур, а саме функціональну, дивізійну та матричну. Як видно з рис. 3, у сфері готельно-ресторанного бізнесу організаційна структура може бути віднесена до типу дивізійних, тобто спеціалізація на другому ієрархічному рівні в системі управління відбувається за окремими видами діяльності (готельне господарство, ресторанне господарство тощо). Щодо застосування системи мотивації персоналу на основі участі в розподілі прибутку найбільш прийнятною є саме дивізійна організаційна структура, оскільки за такої структури, на відміну від функціональної чи матричної, показник прибутку легше піддається декомпозиції в розрізі окремих дивізійних одиниць.

Прибуток є інтегральним результативним показником, який характеризує економічний ефект діяльності бізнесу за певний період. Складовими елементами прибутку організації є показники доходів та витрат. За дивізійної структури доходи окремих видів діяльності загалом можуть бути прямо віднесені до окремих дивізіонів, оскільки спеціалізація на другому ієрархічному рівні управління відбувається саме в розрізі видів діяльності. Натомість пряме віднесення витрат до окремих дивізійних підрозділів не завжди є можливим, оскільки значна частина економічних ресурсів може спільно використовуватися в декількох напрямках діяльності (наприклад, пасивна частина основних засобів). В цій ситуації виникає проблема вибору методу розрахунку показника фінансового результату, який буде братися за основу під час розрахунку фонду матеріальної винагороди для окремого дивізіону.

Система матеріального стимулювання на основі участі персоналу в розподілі прибутку передбачає двохстадійний механізм розподілу:

- на першому етапі з огляду на показник фінансового результату для окремого дивізійного підрозділу розраховується загальна сума фонду стимулювання персоналу;
- на другому етапі фонд стимулювання для окремого дивізійного підрозділу розподіляється на основі відповідних міжпосадових коефіцієнтів між персоналом, зайнятим на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури дивізіону.

Нині існують різноманітні підходи до визначення фінансового результату підприємства загалом або його структурних підрозділів зокрема. Національні П(С)БО містять такі

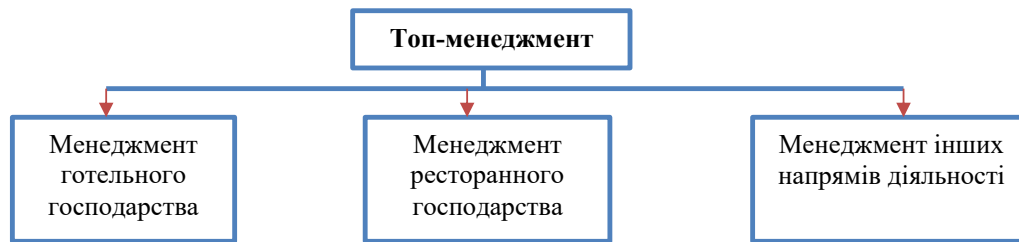


Рис. 3. Організаційна структура системи управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу

результативні показники, як валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток.

Валовий прибуток формується на основі віднімання від чистого доходу від реалізації продукції суми виробничої собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та нерозподілених постійних загальновиробничих витрат. Операційний прибуток формується на основі вирахування з валового прибутку адміністративних, збутових витрат, інших операційних витрат і додавання інших операційних доходів. Коригування операційного прибутку на суми витрат і доходів від неопераційної діяльності дає змогу розрахувати показник чистого прибутку.

Для оцінювання діяльності окремих дивізійних підрозділів із зазначених результативних показників можуть використовуватись тільки показники валового та операційного прибутку, оскільки чистий прибуток враховує також доходи та витрати неопераційної діяльності, може бути використаний для оцінювання діяльності тільки топ-менеджменту на першому ієрархічному рівні управління.

Однак під час застосування системи стимулювання персоналу на основі участі в розподілі прибутку певні недоліки притаманні також показникам валового та операційного прибутку. Розглянемо зазначені недоліки більш детально.

Як валовий, так й операційний прибуток в механізмі свого розрахунку передбачають первинне групування операційних витрат за функціональним критерієм (виробничі, збутові, адміністративні та інші операційні витрати). При цьому до собівартості носіїв витрат, якими можуть бути, зокрема, дивізійні підрозділи, включаються як прямі, так і непрямі операційні витрати. Непрямі витрати включаються до собівартості окремих носіїв витрат на основі певних баз розподілу.

Якщо прямі операційні витрати прямо зумовлюються діяльністю окремих дивізійних підрозділів, а розподіл непрямих змінних витрат ще відповідає принципу причинності й може бути використаний для їх включення до витрат окремих дивізіонів, то розподіл непрямих постійних суперечить принципу причинності, за якого до собівартості окремого об'єкта калькулювання можуть включатись тільки ті витрати, що безпосередньо зумовлюються цим об'єктом. Однак непрямі постійні витрати зумовлюються форму-

ванням потужностей функціональних сфер організації, які спільно використовуються окремими дивізійними підрозділами, відповідно, зазначені витрати не можуть включатись до собівартості окремих дивізійних підрозділів.

Отже, задля оцінювання діяльності дивізійних підрозділів та стимулювання на цій основі їх персоналу доцільним є використання методичних підходів до розрахунку фінансового результату за принципами управлінського обліку, не обмеженими законодавчими нормами. Найбільш адекватним щодо цього є використання концепції маржинального прибутку, доповненої структуруванням постійних витрат на прямі та непрямі. Такий підхід більшою мірою відповідає принципу причинності під час віднесення витрат до собівартості окремих об'єктів калькулювання, зокрема дивізійних підрозділів. Зазначена концепція формування фінансового результату представлена в табл. 1.

Для оцінювання діяльності та застосування системи стимулювання для окремих дивізійних підрозділів може використовуватись показник маржинального прибутку 1, що формується як різниця між маржинальним прибутком дивізійного підрозділу та прямими постійними витратами. Показник маржинального прибутку 2, який відповідає результатам операційної діяльності організації, може застосовуватись для оцінювання менеджменту та використання механізму стимулювання тільки для першого ієрархічного рівня в системі управління.

З огляду на показник маржинального прибутку 1 на основі певного коефіцієнта (відсотка від маржинального прибутку 1) може бути розрахований фонд стимулювання персоналу окремого дивізійного підрозділу. На другому етапі зазначений фонд стимулювання на основі міжпосадових коефіцієнтів розподіляється між персоналом відповідного дивізійного підрозділу. В табл. 2 наведено приклад системи коефіцієнтів для розподілу маржинального прибутку між персоналом окремого дивізіону.

Механізм розподілу маржинального прибутку між персоналом дивізійного підрозділу повинен враховувати як фактор чисельності персоналу, так і міжпосадові коефіцієнти, які виражають вклад кожної посади в досягнення результативного показника, тому суму розподіленого мар-

Таблиця 1

**Методика формування фінансового результату на основі концепції маржинального прибутку (адаптовано до сфери готельно-ресторанного бізнесу)**

Показники	Види діяльності готельно-ресторанного комплексу		
	дивізійний підрозділ «Готельне господарство»	дивізійний підрозділ «Ресторанне господарство»	дивізійний підрозділ «Інші напрями діяльності»
Чистий дохід від надання послуг готельно-ресторанного бізнесу	X	X	X
Маржинальна собівартість послуг готельно-ресторанного бізнесу	X	X	X
Маржинальний прибуток	X	X	X
Прямі постійні витрати (виробничі, збутові, адміністративні)	X	X	X
Маржинальний прибуток 1	X	X	X
Непрямі (спільні) постійні витрати		X	
Маржинальний прибуток 2 (фінансовий результат операційної діяльності)		X	

Таблиця 2

**Система міжпосадових коефіцієнтів для розподілу маржинального прибутку між персоналом дивізійного підрозділу**

Найменування дивізійного підрозділу «Готельне господарство»		
Посада ( <i>i</i> )	Кількість робочих місць за відповідною посадою ( $PM_i$ )	Міжпосадовий коефіцієнт для розподілу маржинального прибутку ( $MK_i$ )
Керівник готельного господарства	1	1
Менеджер ...	1	0,9
Працівник...	5	0,7
<b>Всього</b>	<b>7</b>	<b>–</b>

жинального прибутку для працівника дивізіону, який в ньому займає відповідну посаду, пропонується розраховувати за такою формулою:

$$MPr_i = \frac{MПд \cdot MK_i}{\sum_{i=1}^n MK_i \cdot PM_i},$$

де  $MPr_i$  – розподілений маржинальний прибуток 1, який припадає на одного працівника за  $i$ -ю посадою у відповідному дивізійному підрозділі;  $MПд$  – маржинальний прибуток 1, який підлягає розподілу між працівниками відповідного дивізійного підрозділу;  $MK_i$  – міжпосадовий коефіцієнт для працівника, який обіймає  $i$ -у посаду відповідного дивізійного підрозділу;  $PM_i$  – кількість робочих місць за  $i$ -ю посадою відповідного дивізійного підрозділу.

Отже, запропонований механізм розрахунку фонду стимулювання (мотивації) на основі концепції маржинального прибутку та механізм його розподілу між персоналом дивізіону на основі міжпосадових коефіцієнтів дасть змогу більш тісно пов'язати реальну ефективність діяльності працівників відповідного структурного підрозділу з результатами роботи дивізіону.

Безумовно, матеріальні мотиви відіграють одну з найважливіших ролей у визначенні трудо-

вої поведінки працівників; незважаючи на використання вартісних критеріїв мотивації як одних з визначальних, необхідним також є застосування форм нематеріального стимулювання як додаткових елементів, що дасть змогу комплексно підійти до проблеми стимулювання персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Аналізуючи матеріальну мотивацію, А. Сміт ще два століття тому вказував на такі п'ять головних умов, які, на його думку, компенсують малий грошовий зарібок в одних і нівелюють великий зарібок в інших: задоволеність чи незадоволеність роботою; легкість і дешевизна або важкість і висока оплата праці; постійність чи тимчасовість цієї роботи; більша або менша довіра, яку виявляє суспільство до тих осіб, що зайняті в цій сфері; можливість чи неможливість досягнення успіху [4].

На рис. 4 наведено приклади нематеріальної мотивації персоналу.

Окремою формою мотивації персоналу є статусна мотивація, яка передбачає такі складові (рис. 5).

Негативна мотивація – це один з найскладніших механізмів мотивації людини (рис. 6). Більшість фахівців, експертів-практиків рекомендує



Рис. 4. Види нематеріальної мотивації персоналу

застосовувати її вкрай обмежено, акцентуючи увагу на позитивній мотивації, яка базується на винагороді за досягнення певних трудових результатів. Водночас у готельно-ресторанному бізнесі покарання застосовуються досить часто, що пояснюється існуванням стандартів, правил та процедур, дотримання яких є не просто бажаним, а функціональним обов'язком працівників, до того ж вони досить легко піддаються контролю. Однак необхідно пам'ятати про те, що часто негативна мотивація порушує звичний ритм роботи, працівниками опановує почуття тривоги та невпевненості в майбутньому, погіршується моральний стан колективу, знижується відданість працівників організації, псується соціально-психологічний клімат в колективі.

Таким чином, мотивація працівників, зайнятих у сфері готельно-ресторанного бізнесу, вимагає комплексного, системного підходу, а використання якоїсь однієї форми мотивації не дасть очікуваного результату. Надзвичайно широкому спектру завдань, які необхідно вирішувати задля підвищення рівня мотивації працівників, повинні відповідати адекватні за широтою охоплення та впливом управлінські рішення. Необхідно розробляти методи, процедури, прийоми мотиваційного впливу на працівників, визначати оптимальний час, місце й тривалість цього впливу, контролювати його результативність та ефективність, іншими словами, управляти процесом мотивації. З огляду на це будь-які дії,

спрямовані на підвищення рівня мотивації працівників сфери готельно-ресторанного бізнесу, повинні проводитися в рамках системи комплексного управління мотивацією персоналу.

**Висновки.** Ключовим напрямом мотиваційного механізму на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є система матеріального стимулювання. Найбільш ефективним інструментом стимулювання та заохочення персоналу є впровадження системи участі персоналу в розподілі прибутку. При цьому найбільш інформативним задля оцінювання діяльності дивізійного підрозділу та розрахунку фонду стимулювання персоналу є показник маржинального прибутку за мінусом прямих постійних витрат, який за своєю конструкцією включає тільки ті складові елементи фінансового результату, які безпосередньо визначаються ефективністю роботи відповідного структурного підрозділу. Окрім розрахунку фонду стимулювання, важливим елементом системи стимулювання є застосування механізму розподілу маржинального прибутку між персоналом відповідного структурного підрозділу, який базується на системі міжпосадових коефіцієнтів.

Однак необхідно зазначити, що ефективність механізму мотивації може бути повністю реалізована тільки тоді, коли система матеріального стимулювання буде доповнена інструментами нематеріального заохочення персоналу, тобто за комплексного підходу до політики управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу.



Рис. 5. Види статусної мотивації персоналу

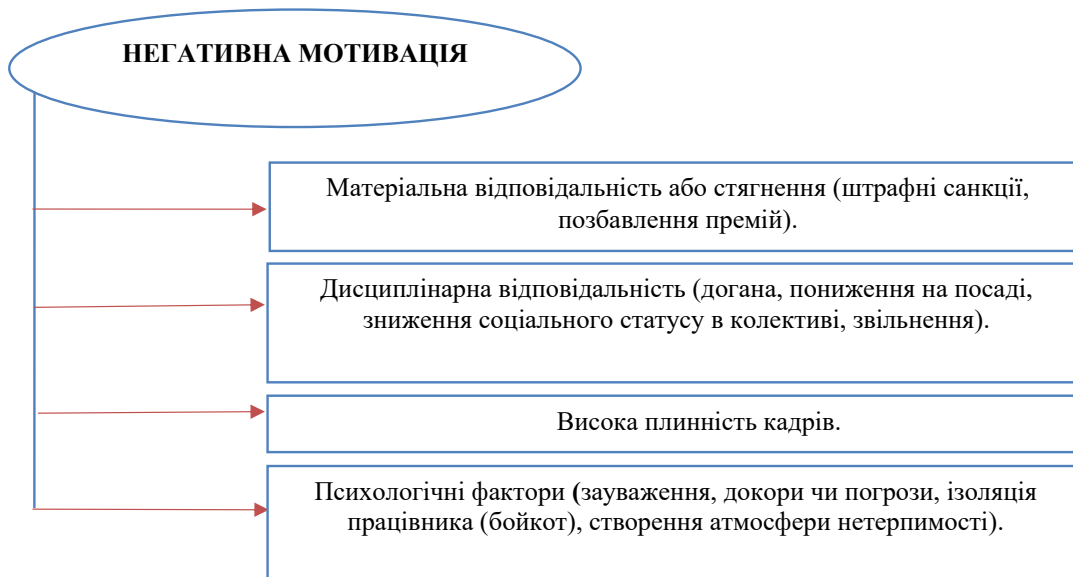


Рис. 6. Види негативної мотивації персоналу

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондар В. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. *Ефективність державного управління : збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України*. 2006. № 11. С. 11–17.
2. Вербицька Г. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 829 с.
4. Колот А. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.
5. Колот А. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 64. С. 32–39.
6. Осовська Г., Крушельницька О. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 304 с.
7. Савченко Г., Збрицька Т. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Серія В «Економіка і право»*. 2009. Т. 2. С. 59–66.