



Менеджмент

УДК 331.101.3:640.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19426138>

**Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом у сфері
гостинності**

Леся Сай

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5081-4235>

Андрій Стецьків

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1752-3231>

Прийнято: 16.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

Анотація. Статтю присвячено удосконаленню мотиваційного механізму управління персоналом на підприємствах сфери гостинності. Запропоновано структурну модель мотиваційного механізму з чотирма компонентами: цільовим, стимулюючим, процедурним та інформаційним. На основі теорії самодетермінації, моделі вимог і ресурсів та теорії психологічного контракту здійснено критичну оцінку класичних мотиваційних теорій стосовно їхньої придатності для сервісної індустрії з високою емоційною інтенсивністю. Проаналізовано галузеву специфіку гостинності, що деформує стандартні мотиваційні моделі: емоційна праця, нестандартний графік, сезонність, подвійна



структура доходу. Ідентифіковано сім системних дисфункцій мотиваційних механізмів: розрив компенсації, визнання, розвитку, автономії, сенсу, справедливості та психологічного контракту. Обґрунтовано кумулятивний характер цих дисфункцій. Проведено компаративний аналіз мотиваційних практик міжнародних готельних мереж. Розроблено триетапну авторську модель удосконалення для українського МСБ з урахуванням воєнного контексту, дефіциту кадрів та євроінтеграції. Доведено, що нематеріальна мотивація ефективна лише за умови подолання компенсаційного розриву, а дозований empowerment і процедурна прозорість є найбільш реалістичними інструментами.

Ключові слова: мотиваційний механізм, управління персоналом, сфера гостинності, емоційна праця, теорія самодетермінації, модель вимог і ресурсів, психологічний контракт, empowerment, плинність кадрів, компенсаційний дизайн.

Improving the motivational mechanism of personnel management in the hospitality industry

Lesia Sai

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5081-4235>

Andrii Stetskiv

Postgraduate Student, Department of Management and International
Entrepreneurship,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1752-3231>



Abstract. The article addresses the improvement of the motivational mechanism of personnel management in hospitality enterprises. A structural model of the motivational mechanism integrating four components is proposed: goal-setting (alignment of individual and organizational objectives), incentive (material and non-material stimuli), procedural (evaluation criteria and reward distribution), and informational (feedback and communication). Based on self-determination theory, the job demands-resources model, and psychological contract theory, a critical assessment of classical motivation theories regarding their applicability to the emotionally intensive service industry is conducted. The industry-specific factors that distort standard motivational models are analyzed: emotional labour, non-standard work schedules, seasonality, and dual income structure (wages plus tips). Seven systemic dysfunctions of motivational mechanisms in hospitality are identified: compensation gap, recognition gap, development gap, autonomy gap, meaning gap, equity gap, and psychological contract gap. The cumulative and mutually reinforcing nature of these dysfunctions is substantiated. A comparative analysis of motivational practices of international hotel chains (Hilton, Marriott, Accor, Ritz-Carlton) and motivation models across different countries (Scandinavian, American, Asian) is conducted. A three-stage author's model for improving the motivational mechanism for Ukrainian small and medium-sized hospitality businesses is developed, taking into account the wartime context, labor shortages, and European integration prospects. It is proven that non-material motivation is effective only when the compensation gap is addressed, while measured empowerment and procedural transparency are the most realistic tools for resource-constrained enterprises.

Keywords: motivational mechanism, personnel management, hospitality industry, emotional labour, self-determination theory, job demands-resources model, psychological contract, empowerment, employee turnover, compensation design.

Постановка проблеми. Мотиваційний механізм управління персоналом являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів (стимулів, мотивів,



процедур оцінювання та інструментів зворотного зв'язку), яка забезпечує формування, підтримку та цілеспрямоване коригування трудової мотивації працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. На відміну від системи мотивації, що описує сукупність конкретних заходів стимулювання, мотиваційний механізм фіксує логіку їхньої взаємодії: яким чином зовнішній стимул трансформується у внутрішній мотив, через які процедури оцінюється результативність, як забезпечується зворотний зв'язок і відбувається адаптація всієї системи. Мотиваційна політика, своєю чергою, визначає принципи й пріоритети функціонування механізму на рівні управлінських рішень, тоді як стимулювання є лише одним із його інструментів – зовнішнім впливом на поведінку працівника через матеріальні чи нематеріальні заохочення. Принципова різниця між мотивацією як внутрішнім психологічним процесом та стимулюванням як зовнішнім впливом з боку роботодавця визначає архітектуру будь-якого мотиваційного механізму: ефективний механізм не обмежується нарощуванням стимулів, а створює умови, за яких зовнішні стимули інтерналізуються працівником і перетворюються на внутрішню мотивацію.

Поняття «удосконалення» в контексті цього дослідження означає не побудову механізму з нуля, а діагностику дисфункцій існуючої системи та цілеспрямоване підвищення її ефективності, на відміну від «реформування» (структурної перебудови) чи «трансформації» (фундаментальної зміни парадигми). Сфера гостинності (hospitality) охоплює готельні, ресторани та туристичні підприємства, де мотиваційний механізм функціонує в специфічних умовах емоційно інтенсивної сервісної праці. За даними Всесвітньої ради подорожей і туризму, у 2024 році галузь забезпечувала рекордні 357 мільйонів робочих місць у світі, проте прогнозований дефіцит робочої сили до 2035 року становитиме понад 43 мільйони працівників [21]. Зазначений дефіцит перетворює удосконалення мотиваційного механізму з академічної проблеми на операційну необхідність, що визначає актуальність дослідження.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Емоційна складова праці у гостинності привертає найбільшу дослідницьку увагу серед факторів, що впливають на мотивацію персоналу. Мета-аналіз S. T. Xu, Z. C. Cao та Y. Huo, який синтезував 57 кореляційних матриць, засвідчив, що поверхнєве акторство є ключовим предиктором емоційного виснаження та плинності [1]. E. F. Amisshah et al. на матеріалі готельної індустрії Гани дослідили причинно-наслідковий ланцюг «емоційна праця – емоційне виснаження – задоволеність роботою» [6], а A. Grobelna вивчила наслідки емоційного виснаження для якості готельного обслуговування та встановила критичну буферну роль підтримки безпосереднього керівника [7]. Паралельно масштабний мета-аналіз P. Kanjanakan, D. Zhu, T. Doan та P. B. Kim (134 дослідження, N = 43 043) підтвердив значущість залученості як медіатора між мотиваційними факторами та результативністю обслуговування у гостинності [2].

Окремий напрям досліджень зосереджений на теоретичних моделях мотивації та їхній придатності для сервісної індустрії. A. E. E. Sobaih та A. M. Hasanein перевірили застосовність двофакторної теорії Герцберга у готельній індустрії країн, що розвиваються, і виявили, що матеріальні фактори виступають повноцінними мотиваторами, а не лише гігієнічними [5]. M. A. Camilleri проаналізував зв'язок між зовнішніми стимулами та організаційною прихильністю у гостинності, емпірично підтвердивши медіативну роль внутрішньої мотивації [4]. D. Dorta-Afonso et al. дослідили вплив високоефективних практик управління персоналом на вигорання та якість життя працівників готелів через призму моделі JD-R, показавши, що такі практики функціонують як організаційний ресурс [3]; у більш ранній роботі та сама група авторів встановила медіативну роль організаційної прихильності та задоволеності у впливі високоефективних систем на мотивацію [15]. A. Radić et al. застосували модель JD-R до працівників круїзних компаній, підтвердивши універсальність моделі для різних сегментів гостинності [16].



Психологічний контракт та його порушення досліджено С. Mylonas et al., які на вибірці готельних працівників виявили, що задоволеність роботою є більш впливовим медіатором намірів звільнитися, ніж організаційна прихильність [8]. Модель ланцюга «обслуговування – прибуток» (service-profit chain) перевірено R. P. Jones et al. на рівні ресторанних підрозділів: залученість працівників виявилася критичною ланкою між внутрішньою якістю та лояльністю гостей [9]. P. Heimerl, M. Haid, L. Benedikt та U. Scholl-Grissemann ідентифікували ключові предиктори задоволеності в альпійській гостинності, зокрема участь у прийнятті рішень та можливість виявляти креативність [10]. V. Horváth та Zs. Kenesei запропонували інструмент employee experience journey mapping для галузі гостинності, адаптувавши маркетинговий підхід до управління персоналом [13]. С. Gioumpasoglou провів критичний огляд умов праці у глобальній гостинності, зафіксувавши системні проблеми нерівності оплати, нестабільності та обмеженої соціальної мобільності [14].

Специфіку чайових як мотиваційного фактора проаналізовано О. Н. Azar, який продемонстрував обмеженість їхньої функції як механізму контролю якості обслуговування [11]. М. Lynn та Х. Ні дослідили вплив політики розподілу чайових на поведінку споживачів та працівників, встановивши, що розмір чайових не залежить від моделі розподілу [12]. С. Norris, S. Taylor та D. C. Taylor розкрили перспективу ресторанних працівників, що отримують чайові, виявивши комплексний вплив на мотивацію та задоволеність [25].

В українському науковому просторі І. В. Левицька, А. О. Климчук та С. П. Кожушко документували проблему рівня оплати праці як ключового демотиватора в індустрії гостинності України [17]. В. О. Непочатенко встановила, що основним чинником плинності кадрів у готельному господарстві є незадовільні умови праці [18]. О. Шидловська, В. Цирульнікова та А. Огієнко дослідили ціннісні пріоритети покоління Z у контексті корпоративної культури індустрії гостинності [19], а О. Б. Моргулець та О. В. Нищенко проаналізували



стан готельно-ресторанного бізнесу України у довоєнний, воєнний та післявоєнний періоди [20].

Виділення невирішених частин проблеми. Попри значний масив досліджень, невирішеною залишається проблема інтеграції галузевої специфіки гостинності (емоційна праця, подвійна структура доходу, сезонність, плоска кар'єрна структура) у цілісну модель мотиваційного механізму. Більшість досліджень зосереджуються на окремих аспектах мотивації, тоді як системна діагностика дисфункцій механізму та розробка контекстуалізованих моделей удосконалення для українських підприємств гостинності залишаються недостатньо розробленими.

Формулювання цілей статті. Мета статті – побудувати аналітичну рамку для діагностики та удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом у сфері гостинності. Завдання дослідження: обґрунтувати структурну модель мотиваційного механізму на основі сучасних теоретичних підходів; ідентифікувати галузеву специфіку, що деформує стандартні мотиваційні моделі; розробити типологію системних дисфункцій мотиваційних механізмів у гостинності; систематизувати інструменти удосконалення з оцінкою їхньої ефективності; запропонувати авторську модель удосконалення мотиваційного механізму для українських підприємств гостинності з урахуванням воєнного контексту, дефіциту кадрів та євроінтеграційних перспектив.

Виклад основного матеріалу. Структурна модель мотиваційного механізму включає чотири взаємопов'язані компоненти. Цільовий компонент забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівника (дохід, визнання, розвиток, баланс роботи та життя) зі стратегічними цілями підприємства (якість обслуговування, лояльність гостей, прибутковість). Стимулюючий компонент об'єднує матеріальні (заробітна плата, премії, бенефіти) та нематеріальні (визнання, автономія, можливості зростання) стимули. Процедурний компонент визначає правила, критерії та процедури оцінювання результативності й



розподілу винагород. Інформаційний компонент забезпечує прозорість, комунікацію та зворотний зв'язок, без якого працівник не може оцінити зв'язок між своїми зусиллями та отриманою винагородою. Дисфункція будь-якого з компонентів порушує функціонування механізму в цілому: наприклад, щедрі стимули за відсутності прозорих критеріїв їх розподілу породжують не мотивацію, а відчуття несправедливості. Структурну модель мотиваційного механізму представлено на рис. 1.



Рис. 1. Структурна модель мотиваційного механізму управління персоналом у сфері гостинності.

Теоретичне підґрунтя мотиваційного механізму потребує критичного перегляду. Ієрархія потреб Маслоу, попри її інтуїтивну привабливість, не



підтверджується емпірично в контексті сервісної індустрії: працівник готелю може одночасно відчувати загрозу базовій безпеці через нестабільний дохід і потребу в самореалізації через творче вирішення проблем гостя. Двофакторна теорія Герцберга зберігає евристичну цінність, однак її базове припущення про те, що гігієнічні фактори лише запобігають незадоволенню, але не мотивують, спростовується дослідженнями в готельній індустрії країн, що розвиваються: А. Е. Е. Sobaih та А. М. Hasanein встановили, що заробітна плата, умови праці та безпека робочого місця виступають повноцінними мотиваторами [5]. Пояснення полягає в тому, що за хронічно низьких зарплат у гостинності матеріальні фактори ніколи не досягають порогу насичення, за яким, згідно з Герцбергом, вони перестають мотивувати.

Значно більший пояснювальний потенціал для гостинності мають три сучасні теоретичні рамки, і видається обґрунтованим розглядати їх як компліментарні, а не конкурентні. Теорія самодетермінації (SDT, Deci та Ryan) ідентифікує три базові психологічні потреби (автономію, компетентність і зв'язаність), задоволення яких трансформує зовнішню мотивацію у внутрішню. М. А. Camilleri емпірично підтвердив, що зовнішні стимули у гостинності впливають на організаційну прихильність саме через медіацію внутрішньої мотивації: без інтерналізації зовнішні стимули не формують стійкої лояльності [4]. Модель вимог і ресурсів (JD-R, Bakker та Demerouti) пояснює, чому працівники гостинності демонструють одночасно високу залученість і високе вигорання: вимоги роботи (емоційне навантаження, темп, конфліктні гості) виснажують ресурси, тоді як підтримка керівника та автономія їх відновлюють. D. Dorta-Afonso et al. показали, що високоефективні практики управління персоналом функціонують як ресурс у моделі JD-R, одночасно зменшуючи вигорання та покращуючи якість життя працівників готелів [3]. Теорія психологічного контракту (Rousseau) фіксує розрив між очікуваннями працівника під час найму та реальністю: С. Mylonas et al. виявили, що порушення психологічного контракту є поширеним явищем серед готельних працівників і



значуще пов'язане зі зниженням задоволеності та зростанням намірів звільнитися [8]. Якщо розглядати ці підходи інтегрально, SDT пояснює, що потрібно працівнику для внутрішньої мотивації; JD-R розкриває, чому мотивація руйнується під тиском вимог; психологічний контракт вказує, коли саме відбувається критичний злам.

Визначивши теоретичний каркас мотиваційного механізму, доцільно перейти до аналізу галузевої специфіки гостинності, що системно деформує стандартні мотиваційні моделі. Найбільш дослідженою особливістю є емоційна праця (emotional labour за Hochschild): працівники зобов'язані постійно демонструвати позитивні емоції незалежно від власного психоемоційного стану. Мета-аналіз S. T. Ху, Z. С. Сао та Y. Нюо встановив, що поверхнєве акторство (surface acting) запускає спіраль втрати ресурсів, яка веде до емоційного виснаження, зниження задоволеності та зростання плинності, тоді як глибоке акторство (deep acting) активує захисні механізми [1]. А. Grobelna емпірично підтвердила, що емоційне виснаження значуще знижує якість обслуговування та афективну організаційну прихильність, а підтримка безпосереднього керівника є критичним буфером [7]. Звідси випливає, що мотиваційний механізм у гостинності не може ігнорувати емоційну складову: стандартна модель «стимул – зусилля – результат – винагорода» не враховує емоційного виснаження як постійного витoku мотиваційної енергії.

Другою деформуючою особливістю є нестандартний робочий час: змінність, нічні зміни, робота у вихідні та свята руйнують баланс роботи й особистого життя, що, за SDT, підриває базову потребу в автономії. Сезонність курортної гостинності додає нестабільність доходу. Низький соціальний статус професій обслуговування створює стигматизацію сервісної праці, що знижує внутрішню мотивацію через потребу у зв'язаності (належності до цінуваної соціальної групи). С. Gioumpasoglou у критичному огляді умов праці в глобальній гостинності констатує системні проблеми: нерівні оплатні структури, недовикористання кваліфікацій, посилений робочий тиск та обмежену соціальну



мобільність [14]. Окрему деформує роль відіграють чайові як специфічний мотиваційний фактор. О. Н. Azar показав, що чайові не є ефективним механізмом контролю якості: при високому соціальному тиску їхній розмір визначається переважно нормою конформізму, а не якістю обслуговування [11]. Для працівника чайові створюють розщеплену структуру доходу: формальна зарплата (часто мінімальна) відображає оцінку роботодавця, а чайові – безпосередню оцінку гостя. Подвійність деформує мотиваційний механізм, оскільки працівник орієнтується на максимізацію чайових, а не на дотримання стандартів підприємства. М. Lynn та Х. Ні встановили, що споживачі, внутрішньо вмотивовані залишати чайові, віддають перевагу індивідуальній системі, проте розмір чайових не залежить від політики їх розподілу [12].

Пласка кар'єрна структура малих і середніх підприємств гостинності (з двома-трьома рівнями ієрархії) обмежує можливості вертикального зростання, а гіперлокальність (прив'язаність працівника до конкретного готелю чи ресторану) зменшує його переговорну позицію. Водночас прямий зв'язок між мотивацією працівника та задоволеністю гостя, зафіксований у концепції *service-profit chain*, робить мотиваційний механізм ключовим фактором бізнес-результативності. R. P. Jones et al. емпірично підтвердили цей зв'язок на рівні агрегованих даних ресторанних підрозділів: залученість працівників є критичною ланкою ланцюга «внутрішня якість – задоволеність працівника – якість обслуговування – лояльність гостя – прибутковість» [9]. P. Kanjanakan et al. у мета-аналізі підтвердили, що залученість у гостинності значуще корелює з результативністю обслуговування і негативно – з наміром звільнитися [2].

Описана галузева специфіка дає підстави стверджувати, що мотиваційні механізми у гостинності характеризуються сімома системними дисфункціями, які можна концептуалізувати як «розриви» (*gaps*). Розрив компенсації (*compensation gap*) полягає в систематичному відставанні заробітних плат у гостинності від конкуруючих галузей. За даними Європейського органу з питань праці, середні витрати на персонал у секторі *HORECA* становлять лише 17 000



євро на працівника на рік – найнижчий показник серед усіх секторів економіки ЄС [24], а продуктивність праці, за Eurostat, становить 20 600 євро на особу – найнижча серед усіх видів діяльності за класифікацією NACE [23]. Зазначений розрив робить матеріальну мотивацію структурно неконкурентоспроможною: працівник може отримати вищу оплату в ритейлі, логістиці чи доставці без додаткового емоційного навантаження.

Розрив визнання (recognition gap) виникає через асиметрію зворотного зв'язку: менеджери фіксують помилки, але систематично ігнорують досягнення. Р. Heimerl et al. встановили, що залучення працівників до прийняття рішень і можливість виявляти креативність є ключовими предикторами задоволеності, проте в повсякденній практиці зазначені фактори рідко присутні [10]. Розрив розвитку (development gap) проявляється у зведенні навчання до початкового інструктажу без індивідуальних планів розвитку. Розрив автономії (autonomy gap) породжується жорсткою стандартизацією процедур (SOP), яка, забезпечуючи консистентність обслуговування, знищує відчуття самостійності як одну з трьох базових потреб за SDT. Розрив сенсу (meaning gap) виникає, коли працівник не бачить зв'язку між щоденною роботою та ширшою місією підприємства. Розрив справедливості (equity gap) проявляється в непрозорості критеріїв оцінювання, суб'єктивності розподілу чайових і фаворитизмі. Нарешті, розрив психологічного контракту (psychological contract gap) фіксує невідповідність між обіцянками при наймі та реальністю: С. Mylonas et al. показали, що саме цей розрив є головним предиктором плинності, причому задоволеність роботою є більш впливовим медіатором, ніж організаційна прихильність [8]. Узагальнену діагностичну характеристику ідентифікованих розривів подано в табл. 1.



Таблиця 1 – Діагностична матриця дисфункцій мотиваційного механізму у сфері гостинності

Тип розриву	Ключові індикатори	Наслідки для підприємства	Пріоритетність для МСБ
Компенсаційний	Відставання зарплат від медіани конкуруючих галузей на 15–30 %; висока частка тіньових виплат	Плинність понад 70 % на рік; неможливість конкурувати за кадри з ритейлом і логістикою	Критична
Визнання	Відсутність формалізованого зворотного зв'язку; реакція менеджера лише на скарги	Зниження внутрішньої мотивації; емоційне відчуження	Висока
Розвитку	Навчання зведене до вступного інструктажу	Стагнація компетенцій; відтік амбітних працівників до суміжних галузей	Середня
Автономії	Жорсткі SOP без простору для ініціативи працівника	Пасивність front-line персоналу	Висока (зростає з євроінтеграцією)
Сенсу	Працівник не ідентифікує себе з місією підприємства	Презентеїзм	Середня
Справедливості	Непрозорий розподіл чайових; суб'єктивні критерії оцінки; фаворитизм	Конфлікти в колективі; саботаж стандартних процедур	Висока
Психологічного контракту	Розбіжність обіцянок при наймі з реальними умовами	Різке зростання плинності в перші 3–6 місяців роботи	Критична

Кожен із зазначених розривів генерує діагностичні індикатори: плинність кадрів (у глобальній гостинності – до 73,8 % на рік), абсентеїзм, презентеїзм, зниження показників задоволеності гостей. E. F. Amissah et al. підтвердили причинно-наслідковий ланцюг: поверхнєве акторство веде до емоційного виснаження, яке знижує задоволеність роботою [6], що системно пов'язує розрив визнання та розрив компенсації з якістю обслуговування. Принципово важливим є розуміння кумулятивності дисфункцій: розриви не існують ізольовано, а підсилюють один одного. Низька зарплата знижує толерантність до відсутності визнання і обмежує готовність працівника приймати жорсткі стандартні



процедури. Звідси випливає, що точкові втручання (підвищення зарплати або впровадження окремої програми визнання) матимуть обмежений ефект без системного підходу до всіх компонентів механізму. Кумулятивну логіку взаємопідсилення розривів відображено на рис. 2.



Рис. 2. Спіраль взаємопідсилення дисфункцій мотиваційного механізму у гостинності.

Діагностована типологія дисфункцій визначає логіку удосконалення мотиваційного механізму, яке має бути спрямоване на системне подолання ідентифікованих розривів. Якщо розглядати матеріальну складову, то вдосконалення потребує переходу від фіксованого окладу до диференційованої компенсаційної моделі, що включає: базову зарплату на рівні не нижчому за медіану конкуруючих галузей; бонуси, прив'язані до вимірюваних індикаторів (задоволеність гостей, upselling, відсутність скарг); profit-sharing для ключових позицій; бенефітну складову замість прямого підвищення зарплати (безкоштовне харчування, проживання, оздоровлення, навчання). Остання опція є особливо



раціональною для гостинності, де підприємство може надати послугу з маржинальною собівартістю, значно нижчою за її ринкову вартість для працівника. Hilton, наприклад, пропонує програму Go Hilton із 110 дискаунтними ночами на рік; Marriott надає знижки на проживання та спа-послуги; Accor – платформу ALL Heartists з понад 70 партнерами. Зазначені бенефіти виконують подвійну функцію: знижують ефективний розрив компенсації та формують емоційну прив'язаність до бренду роботодавця.

Нематеріальна складова потребує передусім empowerment – делегування працівникам front-line права самостійно вирішувати проблеми гостя. Канонічним прикладом залишається правило Ritz-Carlton, що дозволяє кожному працівнику витратити до 2 000 доларів на гостя без погодження з менеджером. За оцінками мережі, середня довічна цінність гостя становить приблизно 250 000 доларів, що робить зазначену інвестицію економічно раціональною. Проте справжня цінність правила полягає не в грошовому ліміті, а в культурі довіри: працівник відчуває, що підприємство довіряє його професійному судженню, а відтак задовольняються потреби в автономії та компетентності за SDT. P. Heimerl et al. підтвердили, що можливість приймати рішення, використовувати особисті навички та виявляти креативність є ключовими предикторами задоволеності в гостинності [10].

Компаративний аналіз мотиваційних моделей різних країн виявляє три принципово відмінних підходи. Скандинавська модель (Данія, Швеція, Норвегія) побудована на високій довірі та автономії: плоскі ієрархії, управління через цілі й цінності замість контролю, керівник як коуч. Однак дослідження 2025 року виявило потенційний конфлікт між нордичними цінностями work-life balance та операційними вимогами гостинності з її цілодобовим режимом. Американська модель робить акцент на індивідуальній результативності: KPI-прив'язані бонуси, кар'єрні сходи, tip-dependent compensation. Hilton демонструє вершину зазначеної моделі: 93 % залученості, 63 % керівних позицій заповнюються внутрішніми кандидатами, плінність удвічі нижча за галузеву.



Азійська модель (Японія, Сінгапур) базується на стажі та лояльності: система *nenkō* (зростання оплати за стажем), менторство *senpai-kōhai*, *omotenashi* як культурна честь обслуговування, колективна мотивація замість індивідуального визнання. Видається обґрунтованим, що жодна з цих моделей не може бути механічно трансльована в українські умови, проте їхні окремі елементи придатні для адаптації.

Програми визнання (*recognition programs*) ефективні лише за умови їхньої системності та автентичності. *Peer-to-peer recognition* (визнання від колег) та *guest-triggered recognition* (автоматична прив'язка позитивних відгуків гостей до конкретних працівників) демонструють вищу ефективність, ніж формальні програми «працівник місяця». Процедурний компонент потребує прозорих систем оцінювання на основі 360-градусного зворотного зв'язку з інтеграцією показників задоволеності гостей. Водночас зведення мотивації до метрик слід оцінювати критично: надмірна залежність від показників задоволеності гостей може створювати перверсивні стимули та демотивувати працівників через необ'єктивність відгуків.

Інформаційний компонент потребує переходу від *exit interviews* (коли зворотний зв'язок отримують занадто пізно) до *stay interviews* (регулярних розмов з діючими працівниками про їхні потреби та проблеми) та *weekly one-on-ones*. V. Horváth та Zs. Kenesei запропонували інтегральний підхід *employee experience journey mapping*: дослідження в п'ятизірковому готелі Будапешта ідентифікувало 15 точок дотику в «подорожі працівника» від рекрутингу до звільнення та виявило критичні точки, що потребують системного втручання [13]. Окрему увагу заслуговує етичний вимір удосконалення. *Gamification i nudging*, попри свій мотиваційний потенціал, ставлять питання про межу між мотивацією та маніпуляцією. Коли нематеріальна мотивація впроваджується як заміник адекватної компенсації, а не як її доповнення, вона ризикує перетворитися на косметичне покращення, що маскує структурну несправедливість. Мотиваційний механізм не є автономним інструментом: він



працює лише в комплексі з іншими HR-підсистемами, і для МСБ з обмеженими ресурсами зазначена залежність означає необхідність пріоритизації, а не імітації корпоративних програм міжнародних мереж.

Контекстуалізація запропонованих інструментів для українських умов виявляє як специфічні обмеження, так і унікальні можливості. Мотиваційні механізми на українських підприємствах гостинності залишаються переважно архаїчними: домінують моделі «фіксований оклад + штрафи» або «мінімальна зарплата + чайові без офіційного оформлення». І. В. Левицька, А. О. Климчук та С. П. Кожушко документують проблему рівня оплати праці як ключового демотиватора в індустрії гостинності України [17], а В. О. Непочатенко встановлює, що основним чинником плинності кадрів є незадовільні умови праці [18]. Зазначені структурні проблеми значно загострилися внаслідок повномасштабної війни.

Воєнний контекст створив безпрецедентні деформації мотиваційного механізму. В умовах екзистенційної невизначеності базові потреби (безпека, стабільність) домінують над потребами зростання, що, всупереч критиці ієрархії Маслоу, парадоксально підтверджує її для екстремальних умов. Критичний дефіцит кадрів (82 % роботодавців сектору HoReCa повідомляють про нестачу працівників) супроводжується скороченням кількості штатних працівників в Україні з 7 мільйонів (2021) до 5,3 мільйона (вересень 2025). За даними Європейської бізнес-асоціації, 96 % роботодавців підвищили зарплати у 2025 році, проте йдеться радше про вимушену реакцію на ринкову кон'юнктуру, аніж про свідчення удосконалення мотиваційного механізму. Зростання номінальних зарплат нівелюється інфляцією і не супроводжується системними змінами в інших компонентах механізму.

Внутрішньо переміщені особи потрапляють на нові підприємства без соціального капіталу, що підриває потребу зв'язаності за SDT. Працівники, які суміщають роботу з волонтерством або мають мобілізованих близьких, функціонують у стані хронічного психоемоційного навантаження, що посилює



ефект емоційної праці. О. Шидловська та співавтори відзначають, що покоління Z, яке поступово входить у гостинність, цінує самореалізацію, гнучкість, інклюзивність та цифровізацію – цінності, що радикально не збігаються з архаїчними моделями «оклад + штрафи» [19]. О. Б. Моргулець та О. В. Нищенко прогнозують, що післявоєнна відбудова створить масовий попит на кваліфіковані кадри у гостинності, який неможливо буде задовольнити без принципово нових мотиваційних рішень [20].

Євроінтеграційний вимір відкриває вікно можливостей. Імплементация стандартів ЄС (Директиви про робочий час, мінімальних зарплат, рамки ESCO-компетенцій) може стати каталізатором модернізації мотиваційного механізму, оскільки вимагатиме формалізації процедур оцінювання, прозорості компенсації та дотримання стандартів умов праці. Окремий виклик становить реінтеграція ветеранів у сферу гостинності: ветерани потребують специфічної мотиваційної конфігурації, що передбачає чітку структуру, сенс діяльності, інклюзивне середовище та психологічну підтримку.

Авторська модель удосконалення для українського МСБ у гостинності передбачає три етапи пріоритизації. Перший етап (базовий) охоплює ліквідацію розриву компенсації (доведення зарплат до медіани конкуруючих галузей), формалізацію трудових відносин (вихід із тіньової оплати), впровадження прозорих критеріїв оцінювання. Без зазначеного фундаменту будь-які нематеріальні інструменти залишаться косметичним покращенням, позбавленим реального мотиваційного потенціалу. Другий етап (системний) передбачає впровадження stay interviews та регулярного зворотного зв'язку (мінімальна вартість за максимального ефекту на розрив визнання та розрив психологічного контракту), а також дозований empowerment у межах, реалістичних для МСБ: не 2 000 доларів за правилом Ritz-Carlton, а право front-line працівника запропонувати компліментарний десерт чи апгрейд без погодження. Третій етап (розвитковий) включає бенефітну складову (використання ресурсів підприємства, зокрема харчування та навчання), індивідуальні плани розвитку,



peer-to-peer recognition. Зазначена етапність є реалістичною для МСБ, оскільки не вимагає масштабних інвестицій, а лише послідовної зміни управлінських практик. Етапність авторської моделі схематично представлено на рис. 3.

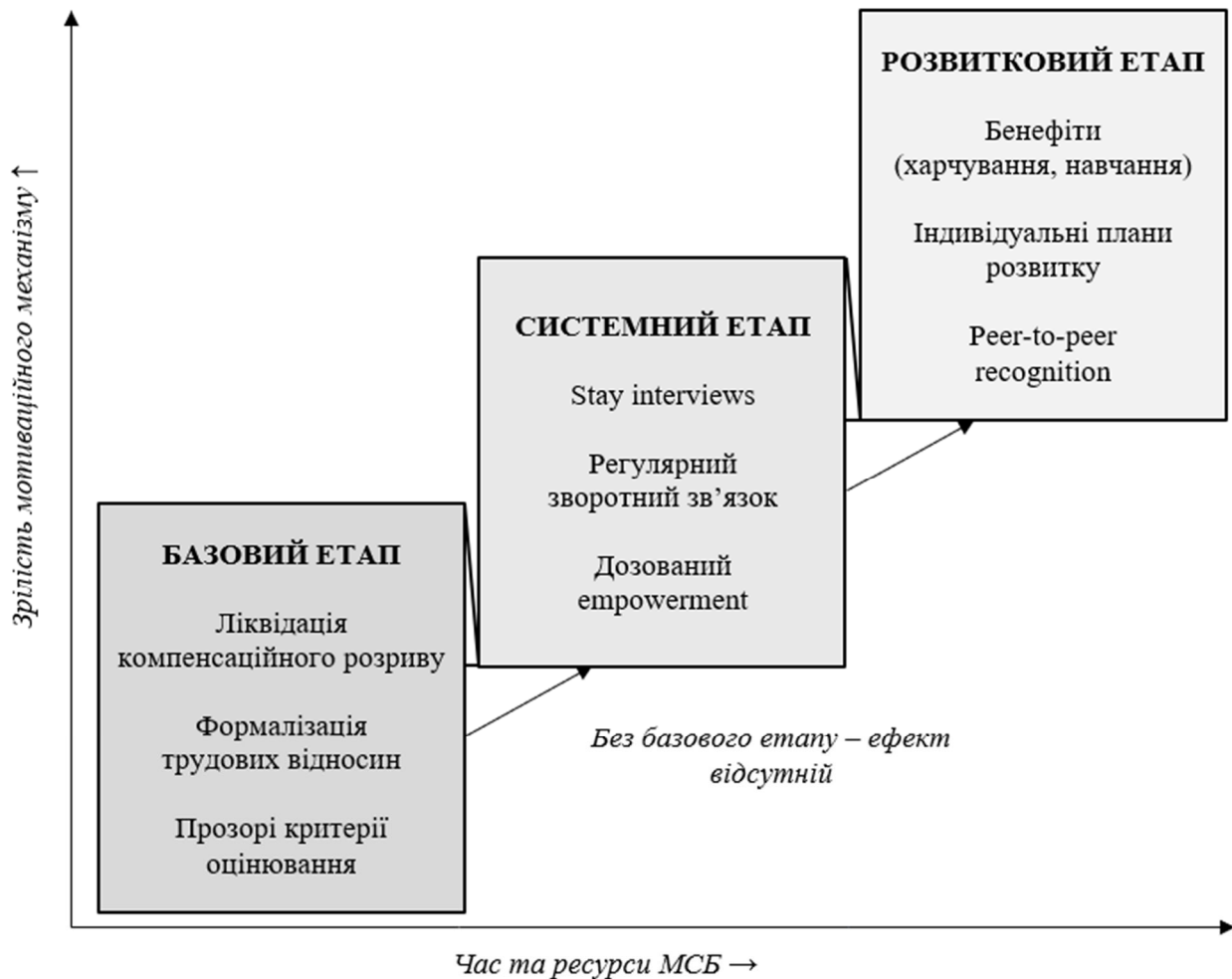


Рис. 3. Триетапна модель удосконалення мотиваційного механізму для українського МСБ у гостинності.

Висновки. Мотиваційний механізм у сфері гостинності є принципово відмінним від механізмів інших галузей через структурне поєднання емоційної праці, нестандартного графіку, низького соціального статусу та подвійної структури доходу. Запропонована чотирикомпонентна структурна модель (цільовий, стимулюючий, процедурний та інформаційний компоненти) забезпечує системний підхід до аналізу мотиваційного механізму на противагу фрагментарним заходам стимулювання. Критична оцінка теоретичного



підгрунтя засвідчила обмежену придатність класичних мотиваційних теорій для сервісної індустрії з високою емоційною інтенсивністю; інтеграція теорії самодетермінації, моделі вимог і ресурсів та теорії психологічного контракту формує більш адекватну теоретичну рамку, що враховує як внутрішні потреби працівника, так і специфічні вимоги галузі.

Розроблена типологія семи системних дисфункцій (розривів компенсації, визнання, розвитку, автономії, сенсу, справедливості та психологічного контракту) демонструє, що зазначені проблеми є кумулятивними та підсилюють одна одну. Точкові втручання матимуть обмежений ефект без комплексного підходу до всіх компонентів механізму. Авторська позиція полягає в тому, що оптимальна конфігурація мотиваційного механізму для українських підприємств гостинності має ґрунтуватися на трьох принципах: примат матеріальної справедливості; пріоритет процедурної прозорості; дозований empowerment. Запропонована триетапна модель удосконалення (базовий – системний – розвитковий) є реалістичною для малого та середнього бізнесу, оскільки не вимагає масштабних інвестицій, а лише послідовної зміни управлінських практик. Повномасштабна війна та дефіцит кадрів парадоксально створюють вікно для удосконалення: вперше за пострадянську історію ринок праці у гостинності став ринком працівника, що змушує роботодавців конкурувати не лише зарплатою, а й якістю мотиваційного механізму. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованої типології дисфункцій на вибірці українських підприємств гостинності та на розробку діагностичного інструментарію для кількісної оцінки кожного з ідентифікованих розривів.

Список використаних джерел

1. Xu S.T., Cao Z.C., Huo Y. Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management*. 2020. Vol. 79. Article 104099. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104099>



2. Kanjanakan P., Zhu D., Doan T., Kim P.B. Taking Stock: A Meta-Analysis of Work Engagement in the Hospitality and Tourism Context. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2023. Vol. 47, No. 5. P. 851–876. DOI: <https://doi.org/10.1177/10963480211066958>

3. Dorta-Afonso D., González-de-la-Rosa M., García-Rodríguez F.J., Romero-Domínguez L. High-performance work systems in job demands-resources theory: Implications for employee burnout and quality of life. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 125. Article 104066. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104066>

4. Camilleri M.A. Motivations and commitment to work in the hospitality industry: Investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review*. 2024. Vol. 79, No. 1. P. 85–108. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-05-2023-0303>

5. Sobaih A.E.E., Hasanein A.M. Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2020. Vol. 19, No. 4. P. 435–454. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>

6. Amissah E.F., Blankson-Stiles-Ocran S., Mensah I. Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2022. Vol. 5, No. 5. P. 805–821. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0196>

7. Grobelna A. Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: The critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2021. Vol. 30, No. 8. P. 922–945. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>

8. Mylonas C. et al. Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 52. P. 60–70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.005>



9. Jones R.P., Clinton S. et al. Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133. P. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.058>
10. Heimerl P., Haid M., Benedikt L., Scholl-Grissemann U. Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*. 2020. Vol. 10, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
11. Azar O.H. The Economics of Tipping. *Journal of Economic Perspectives*. 2020. Vol. 34, No. 2. P. 215–236. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.34.2.215>
12. Lynn M., Ni X. The effects of tip distribution policies: Servers' keeping vs sharing/pooling tips affects tippers' sentiments but not tip-giving. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 100. Article 103108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103108>
13. Horváth V., Kenesei Zs. Employee experience journey mapping: A new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of COVID-19. *Tourism and Hospitality Management*. 2023. Vol. 29, No. 2. P. 209–219. DOI: <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>
14. Giousmpasoglou C. Working Conditions in the Hospitality Industry: The Case for a Fair and Decent Work Agenda. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 19. Article 8428. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198428>
15. Dorta-Afonso D., González-de-la-Rosa M., García-Rodríguez F.J., Romero-Domínguez L. Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 6. Article 3226. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063226>
16. Radić A. et al. Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. Article 102518. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>



17. Левицька І.В., Климчук А.О., Кожушко С.П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>
18. Непочатенко В.О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
19. Шидловська О., Цирульнікова В., Огієнко А. Впровадження корпоративної культури нового покоління в індустрію гостинності. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Т. 8, № 2. С. 187–198. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348673>
20. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>
21. WTTC. The Future of Work in Travel & Tourism: The Key Trends Shaping Workforce Strategies. London: World Travel & Tourism Council, 2025. URL: <https://researchhub.wttc.org/product/the-future-of-work-in-travel-tourism-the-key-trends-shaping-workforce-strategies>
22. ILOSTAT. Tourism Jobs in the Aftermath of the Pandemic: Skills and Labour in Short Supply. Geneva: International Labour Organization, 2024. URL: <https://ilostat.ilo.org/tourism-jobs-in-the-aftermath-of-the-pandemic-skills-and-labour-in-short-supply/>
23. Eurostat. 9.9 Million Employed in Accommodation & Food Services. News release, 2 April 2024. Luxembourg: European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240402-1>
24. European Labour Authority. Accommodation and Food Service Activities: Issues and Challenges. Bratislava: ELA, 2024. URL: <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-10/horeca-report-ela.pdf>



25. Norris C., Taylor S., Taylor D.C. Just the tip: exploring the tipped restaurant employee perspective. *International Hospitality Review*. 2024. Vol. 38, No. 2. P. 221–238. DOI: <https://doi.org/10.1108/IHR-02-2023-0011>