



УДК 331.101.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15110869>

Методи побудови системи мотивації на підприємствах сфери послуг

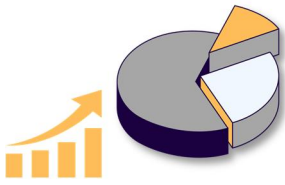
Степенко Андрій Юрійович

аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»,

<https://orcid.org/0009-0009-0069-6494>

Прийнято: 16.01.2025 | Оpubліковано: 29.01.2025

Анотація. У статті розглянуто основні аспекти розроблення та впровадження систем мотивації на підприємствах сфери послуг в Україні, акцентовано увагу на їх різноманітності та різноспрямованості щодо використання підходів, методів та інструментів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та задоволення потреб працівників та розкриття кадрового потенціалу. Розглянуто системний підхід до створення мотиваційних систем, що включає розроблення комплексних програм з урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, у межах якого важливого значення набуває використання бонусних систем, премій, можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Розглянуто ефективний інструмент, що поєднує принцип комплексного підходу до побудови систем мотивації – створення та використання ціннісної пропозиції для співробітників (*Employee Value Proposition – EVP*), яка дозволяє ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства й досягати максимального рівня продуктивності праці шляхом оптимізації плинності кадрів. Розглянуто основні методи побудови системи мотивації на підприємствах сфери послуг, їхні переваги та недоліки, а також практичні рекомендації щодо їх впровадження



на рівні інших компаній з урахуванням можливості їх використання у якості універсальних методів підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів. Визначено найбільш ефективні методи для підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності працівників. Узагальнено, що для підтримки розвитку підприємства, які сьогодні функціонують в умовах повномасштабної війни та зазнають значних втрат, функціонуючи в умовах кадрового дефіциту, необхідно вирішити комплекс завдань, які відіграють суттєву роль та є необхідними для максимізації отримання прибутку й ефективного використання трудових ресурсів підприємств.

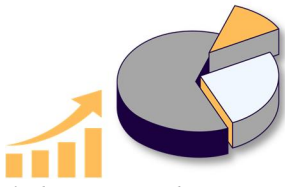
Ключові слова: персонал, управління мотивацією, компенсаційний пакет, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання

Methods of Building a Motivation System in Service Sector Enterprises

Stepenko Andrii

Postgraduate Student, Private Higher Educational Institution "European University",
<https://orcid.org/0009-0009-0069-6494>

Abstract. *The article examines the main aspects of developing and implementing motivation systems in service enterprises in Ukraine, emphasizing their diversity and the varied approaches, methods, and tools aimed at increasing labor productivity, meeting employee needs, and unlocking personnel potential. A systematic approach to creating motivational systems is considered, which includes the development of comprehensive programs that consider both material and non-material incentives. Within this framework, the use of bonus systems, awards, opportunities for professional development, and career growth is significantly importance. An effective tool that combines the principle of a comprehensive approach to building motivation systems is the creation and use of an Employee Value Proposition (EVP), which allows for the effective utilization of the enterprise's labor potential and achieving maximum*

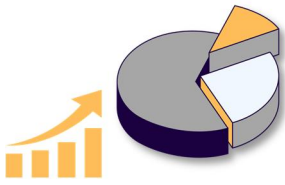


labor productivity by optimizing staff turnover. The main methods of building motivation systems in service enterprises, their advantages and disadvantages, as well as practical recommendations for their implementation at the level of other companies, considering the possibility of using them as universal methods to increase productivity and reduce staff turnover, are discussed. The most effective methods for increasing labor productivity and employee satisfaction are identified. It is summarized that to support the development of enterprises that today operate under conditions of full-scale war and suffer significant losses, functioning under conditions of staff shortages, it is necessary to solve a complex of tasks that play a significant role and are necessary for maximizing profit and effectively utilizing the labor resources of enterprises.

Keywords: *staff, motivation management, compensation package, material incentives, non-material incentives*

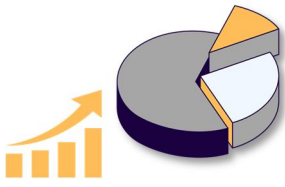
Постановка проблеми. В сучасних умовах управління персоналом набуває системності та завершеності шляхом комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових кадрових технологій та удосконалення наявних. Основною проблематикою в побудові ефективної системи мотивації є складність реалізації універсальної системи мотивації, яка б задовольняла потреби усіх працівників, враховувала б вплив різні чинників на мотивацію працівників та можливість досягнення їх професійних та особистих цілей. Обмеження фінансових ресурсів, що ускладнює впровадження ефективних мотиваційних програм з урахуванням реалій українського ринку праці, що характеризуються зростанням конкуренції за таланти на фоні кадрового дефіциту та вплив психологічних факторів, таких як стрес, вигорання та задоволеність роботою негативно впливають на рівень мотивації працівників та ефективність діяльності компаній в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивації праці присвячували свої роботи багато вітчизняних та зарубіжних вчених: Костюк О.



Д. [1], Ангелко І., Самотій Н., Лех Г. [2], Телишевська Л.І., Власенко Д.О. [3], Продіус О. І. [4], Paadi, K., Barkhuizen, N., Swanepoel, S. [6], Mahajan, A. [7].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах ініціативність, залученість персоналу підприємства стають конкурентною перевагою та виступають стратегічним ресурсом на рівні з фінансовим та виробничим капіталом. Персонал, який за сутністю є складним соціально-економічним явищем, потребує не лише відповідної системи управління, а й розвинутих лідерських навичок керівництва, що допомагає їм створювати умови праці для співробітників та відповідну культуру організації, що дає можливість розкривати потенціал команд. Низький рівень мотивації та залученості до процесів персоналу в сучасних умовах, часто є обмежуючим чинником, що не дозволяє підприємствам реалізувати свої потенційні можливості та знижує рівень продуктивності праці, особливо на фоні постійного стресу, викликаного повномасштабною війною та відсутністю впевненості у майбутньому. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності та побудови на підприємствах культури високої продуктивності, дає змогу виробити ефективні механізми мотивації, що сприятимуть активізації підвищення продуктивності праці персоналу. Зважаючи на зазначене, з науково-практичної точки зору недостатньо дослідженою є проблема формування ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних реаліях ведення підприємницької діяльності. Потенційним внеском в науку є те, що в статті розглянуто метод побудови системи мотивації, що базується на комбінуванні традиційних методів мотивації з більш сучасним підходом на основі ціннісної пропозиції працівників, що потенційно може закрити потреби в мотивації різних категорій працівників сфери послуг. Результат впливу - підвищення рівня лояльності працівників, зниження плинності кадрів та підвищення ефективності підприємств сфери послуг, що в умовах сучасних реалій ринку праці України є надзвичайно актуальним.



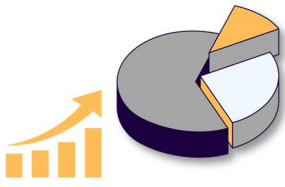
Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою дослідження є розроблення рекомендацій та пошук шляхів щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємств сфери послуг в Україні в сучасних умовах. Відповідно до мети поставлено такі завдання: 1) провести дослідження основних елементів, що є чинниками мотивації праці персоналу; 2) визначити основні очікування персоналу щодо чинників мотивації підприємств сфери послуг; 3) розробити практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації персоналу з урахуванням його різних потреб.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток світової економіки характеризується активним розвитком сфери послуг, що зумовлено тим, що для окремих країн послуги залишаються основним об'єктом товарно-грошових відносин, в результаті чого сфера послуг набуває динамічного розвитку, який супроводжується зростанням доходів і рівня зайнятості в даній сфері, збільшенням обсягів експорту та імпорту послуг, загостренням конкуренції [1]. В Україні внесок сфери послуг у формування номінального та реального ВВП країни є досить високим та коливається в межах 50–60% [2].

Вибір мотиваторів праці є основою управління працею. Мотивація праці пов'язана з природою стимулів до праці. Побудова схеми «потреби – інтереси – стимули (мотиви) – винагорода» допомагає зрозуміти, як здійснюється спонукання людини до активної праці. Досягнення ефективної діяльності підприємства потребує постійного вдосконалення та розширення інструментарію мотивації його праці. Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства, тому доцільно виділити основні види мотивації:

1. Матеріальна мотивація – прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя;
2. Нематеріальна мотивація:
 - трудова мотивація – спонукання до активної трудової поведінки,



задоволення важливих для людини потреб;

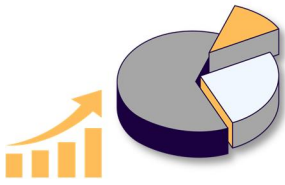
- статусна мотивація – прагнення зайняти більш значну посаду, виконання складнішу і відповідальнішу роботу [3].

Мотивація на українських підприємствах орієнтована на матеріальне забезпечення працівників, але останнім часом українські керівники підприємств все частіше починають запозичувати зарубіжні методи стимулювання праці, зокрема нестандартну мотивацію. Нестандартна мотивація заснована на особистому підході до кожного співробітника, визначенні його бажань, потреб і їх реалізації [4].

З початку ХХ ст. методи матеріальної мотивації, набувши значного поширення у зв'язку з розвитком техніки і технології, піднесенням рівня добробуту й освіти людей поступово починають слабшати. Люди починають звертати увагу і на інші фактори підвищення ефективності праці. Тому виникла необхідність використання соціальних і психологічних аспектів мотивації [5].

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що на сьогодні більшість керівників малих підприємств приділяють все меншу увагу значенню заробітної плати як засобу стимулювання працівників, і все більше значення відводять компенсаційному пакету. Компенсаційний пакет передбачає як матеріальну, так і нематеріальну складову, тому він є найбільш дієвим інструментом впливу на працюючих. Загалом змішана мотивація має велике значення у процесах стимулювання персоналу до високоефективної діяльності [7].

Формування ефективного механізму соціально-економічної мотивації сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю працею, і як наслідок зниження плинності кадрів. Економічна складова механізму передбачає підвищення ефективності праці, зростання матеріального благополуччя персоналу та рівня прибутковості компанії. Соціальна складова сприяє саморозвитку персоналу та його рівня захищеності, формування високого соціального статусу особистості в суспільстві, а також системний процес гуманізації праці [5].

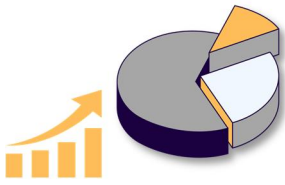


Розвиток культури високої продуктивності, ще один із елементів що дозволяє підвищувати рівень мотивації та залученості співробітників. Культура високої продуктивності – це культура, в якій люди усвідомлюють необхідність виступати і поводитися відповідно, щоб виправдати або перевершити очікування. Працівники будуть залученими у свою роботу і відданим організації. Така культура охоплює ряд взаємопов'язаних процесів, які в сукупності впливають на продуктивність організації через її людей в таких сферах, як продуктивність, якість, рівні обслуговування клієнтів, зростання, прибуток і, в кінцевому рахунку у фірмах, що приносять прибуток, збільшення акціонерної вартості. Наймані працівники стали найважливішим детермінантом організаційного успіху.

Компанія Lloyds TSB надала визначення того, що мається на увазі під високопродуктивною організацією [8]:

1. Люди знають, чого від них очікують – вони чітко усвідомлюють свої цілі та підзвітності.
2. Працівники мають навички та компетенції для досягнення своїх цілей.
3. Висока продуктивність визнається та винагороджується відповідно.
4. Люди відчують, що їхня робота варта того, щоб її виконувати, і що між ними існує сильна відповідність вартості роботи та можливостей співробітника.
5. Менеджери виступають у ролі підтримуючих лідерів та тренерів, забезпечують регулярний зворотний зв'язок, щодо продуктивності та розвитку.
6. Пул талантів забезпечує безперервний приплив високопродуктивних фахівців на ключові посади.
7. Існує атмосфера довіри та командної роботи, спрямована на надання унікального сервісу замовнику.

Як вважає Костюк О.В., з метою підвищення ефективності мотиваційних заходів керівникам підприємств необхідно дотримуватись певних правил: розвивати і підтримувати почуття самоповаги у працівників, надавати їм більше

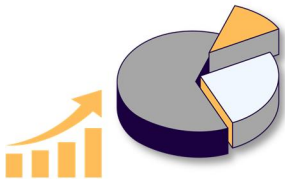


можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації, заохочення за досягнення проміжних цілей, прояв постійної уваги з боку керівництва, підтримання розумної внутрішньої конкуренції та надання можливості співробітникам відчутти себе переможцями. Важливо також проявляти інтерес до зовнішніх інтересів та хобі, навчити підлеглих вимірювати рівень успішності проведеної роботи, посилювати взаємодію в колективі та мотивувати знаннями, регулярно перевіряти задоволеність персоналу своєю роботою, проводити неформальні бесіди та відкриті зустрічі, налагодити збір відгуків і пропозицій. Керівництву необхідно розуміти, що саме змушує людей працювати, чого вони потребують і чому вибирають той чи інший спосіб дій [1].

Для побудови ефективної системи мотивації необхідно використовувати комбіновану систему мотивації на базі різних моделей. Найвідоміші та поширені у сучасних умовах є такі моделі управління персоналом: західна (США); східна (Японія); європейська (Німеччина); пострадянська (Україна).

Основним інструментом мотивації праці у США є грошова винагорода, яка у більшості випадків складається з заробітної плати за виконану роботу і додаткових виплат у відсотках від заробітної плати. До таких пільг відносяться відпускні, лікарняні, страхові, пенсійні (розмір іноді досягає 40 % від зарплати). У багатьох компаніях, крім перерахованих вище виплат, частково оплачуються обіди, кредити за низькими ставками на навчання дітей співробітників, оплата дитячих закладів, юридичні послуги тощо. Поширена практика, коли співробітник вибирає пакет пільг, яким хоче скористатися [3].

Для аналізу існуючих систем мотивації обрано таких операторів на ринку послуг закладів ресторанного господарства: Макдональдз, KFC, Dominos, «Сушия», Львівські круасани та Пузата Хата. За даними Forbes, вони займають найбільшу долю ринку у сфері послуг ресторанного господарства. Лідером ринку є мережа кав'ярень-пекарень «Львівські круасани», яка має 153 точки в Україні (120 – за франшизою). Другий – львівський холдинг !Fest, який має 105 ресторанів різного формату, частина з яких також працює за франшизою.



Американська мережа ресторанів McDonald's посідає третє місце [9]. Також до списку увійшли такі мережі:

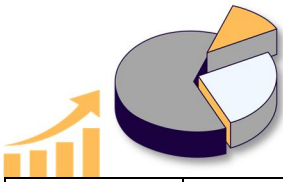
- Domino's Pizza (65 ресторанів);
- KFC (56 закладів);
- «Пузата хата» (36 закладів);
- «Сушия» (22 заклади).

У табл. 1 наведені дані щодо фактичних інструментів мотивації, які використовують сучасні оператори на українському ринку.

Таблиця 1

Перелік основних мотиваційних інструментів на підприємствах сфери громадського харчування

Компанія	Рівень Заробітної плати, тис. грн	Система премій	Бонуси	Соціальний пакет	Кар'єрний розвиток	Командні заходи
Львівські круасани	22-25	-	Бонуси за кожен зміну на додаток	-	Доступний	-
холдинг !Fest	Відсутні дані у відкритих джерелах	-	1. Відсоток від продажу 2. Знижки для працівників мережі	-	Розвиток від продавця до керівника закладу	-
McDonalds	18-21	Премії кожного місяця	1.Знижки на харчування 2.Безкоштовне вивчення англійської 3. Безкоштовні психологічні сесії	Медичне страхування	Розвиток від працівника до директора	Мотиваційні заходи для команд
Dominos	21-24	-	1. Таксі після роботи за рахунок компанії. 2. Знижка на харчування 50%	-	Розвиток від піца-майстра до менеджера піцерії	-
KFC	17-20	-	Знижка на обід	соціальний пакет КЗпП України — оплачувані відпустки,	Швидке кар'єрне зростання	-



				лікарняні		
Пузата Хата	20-24	-	Комплексні обіди за пільговою ціною	-	Кар'єрне зростання	-
Суши Я	22-26	-	1. Бонус приведи друга і отримай 5 тис грн 2. Точкове розвезення додому	-	-	-

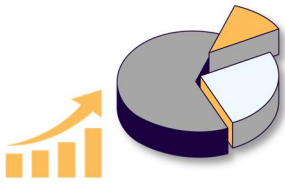
Джерело: сформовано з урахуванням власних досліджень за даними [10,11,12,13,14,15]

Аналізування існуючих систем мотивації підприємств швидкого харчування в Україні свідчить про те, що переважна більшість спирається на побудову систем з урахування компенсаційного пакету, до якого входять різні системи преміювання, знижки на обіди, відсоток від продажів, медичне страхування, оплата додаткових курсів тощо.

Сучасні оператори ринку все частіше говорять про створення та використання комплексних підходів до систем мотивації персоналу, що включають в себе EVP (Employee value proposition) – концепція, яка набуває все більшої популярності в сучасному бізнес-середовищі. Вона відіграє ключову роль у залученні, утриманні та мотивації талановитих працівників.

Організаційні EVP можуть впливати на відданість працівників. Працівники в різних частинах організації можуть мати різний досвід щодо EVP та пов'язаних з ними ініціатив [6]. Відсутність позитивного досвіду EVP призводить до низького морального духу працівників та високої плинності кадрів [7], а також негативно впливає на продуктивність. Відсутність привабливого EVP може завдати шкоди рівню залученості працівників.

Виходячи з аналізу, наведеного в таблиці 1, можна зробити висновок, що найбільші ресторани мережі в Україні у своїх системах мотивації використовують компенсаційний пакет. Проте практика свідчить, що у сучасних реаліях цього не достатньо для побудови ефективної системи мотивації – варто



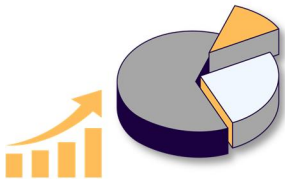
об'єднувати концепцію EVP та включати до її складу компенсаційний пакет, що, своєю чергою, містить різні матеріальні чинники мотивації, як то: бонусна система, компенсація обідів, персональні знижки для співробітників на продукцію підприємств, медичне страхування, проведення корпоративних заходів тощо.

Висновки. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що побудова ефективної системи мотивації персоналу сфери послуг залежить від комплексу чинників, які на неї впливають. Керівник може будувати ефективну систему мотивації працівників та обирати стимули, базуючись на поділі їх на такі категорії: 1. Матеріальні стимули: бонусна система, компенсація обідів, персональні знижки для співробітників на продукцію підприємств, медичне страхування; 2. Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат включати до свого складу компенсаційний пакет у поєднанні з EVP, бути простою й доступною для сприйняття кожним працівником.

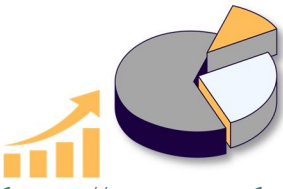
Ефективне стимулювання працівників та вдала мотивація до виробничої діяльності, з урахуванням їхніх потреб, створюють внутрішній імпульс для активізації співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпеченню ефективності функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Вісник ХНТУСГ. 2013. Вип. 1138. С. 168-172.
2. Ангелко І., Самотій Н., Лех Г. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг в Україні. Вісник Хмельницького національного університету 2022. № 3. С.187-191.
3. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений» № 7 (59) липень, 2018 р. С. 498-502.



4. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116–120.
5. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. О. С. Іванілов. К.: Центр навчальної літератури. 2009. – 728 с.
6. Paadi, K., Barkhuizen, N., Swanepoel, S. Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns. International Journal of Social Sciences and Humanity Studies. 2019. 11 (1). P. 51–65.
7. Mahajan, A. Relationship of Talent Management with Organizational Culture: A Discussion Paper. Indian Journal of Industrial Relations. 2019. 54 (3). P. 471–482.
8. Lomas M. Culture Strategy 2022 – 2027 Lloyd’s Market. Head of Culture 28th March 2024. URL: <https://assets.lloyds.com/media/5e68f534-473b-4ca8-89ac-a0352f517c81/Culture%20Strategy%20V9.pdf> (дата звернення: 12.12.2024).
9. Forbes. Рейтинг найбільших ресторанних мереж України. URL: https://gazeta.ua/articles/economics/_forbes-sklav-rejting-najbilshih-restorannih-merezh-ukrayini/1167415 (дата звернення: 10.12.2024).
10. Robota.ua. Вакансії до холдинг !Fest. URL: https://roboata.ua/company286260/vacancy10227058?ref=company&cre=company_profile&pos=dkp_company (дата звернення: 05.12.2024).
11. Work.ua. Вакансії компанії «ПІІ Макдональдз Юкрейн Лтд». URL: <https://www.work.ua/jobs-lviv-makdonalds/?employment=74> (дата звернення: 07.12.2024).
12. Work.ua. Вакансії компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». URL: <https://www.work.ua/jobs/3346805/> (дата звернення: 10.12.2024).
13. Work.ua. Вакансії компанії ТОВ «КФС Юкрейн». URL: <https://www.work.ua/jobs/3733298/> (дата звернення: 03.12.2024).
14. Work.ua. Вакансії компанії ТОВ «Пузата Хата». URL: <https://www.work.ua/jobs/4626269/> (дата звернення: 07.12.2024).
15. Work.ua. Вакансії компанії ТОВ «Суши Я». URL:



<https://www.work.ua/jobs/5647110/> (дата звернення: 07.12.2024).