



ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ ДУМКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ, ГАЛУЗЯХ СПОРТУ, ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Тези доповідей
III Міжнародної студентської наукової конференції
(26-27 вересня 2024 року, м. Львів)*

*За загальною редакцією
Наталії ПАВЛЕНЧИК*

Львів -2024

УДК 338.486.2:658:355.01

АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ І ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Анастасія ДЕМ'ЯНЧУК

студентка

Науковий керівник - Вікторія ГУЦУЛЯК

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сфера гостинності, яка охоплює готелі й ресторани, зазнала серйозних викликів через пандемію COVID-19 та військові дії в Україні. Ці кризові явища спричинили значні зміни в управлінні персоналом, зокрема дистанційну зайнятість, скорочення штату та зниження попиту на послуги. У таких умовах критично важливо забезпечити ефективну мотивацію працівників для підтримки стабільності й конкурентоспроможності підприємств. Військовий стан в Україні та економічні наслідки пандемії вимагають від керівників не лише адаптації операційних процесів, але й розробки нових мотиваційних підходів. Важливо враховувати емоційний і психологічний стан працівників, які можуть відчувати стрес через невизначеність та зміни умов праці. Ефективна адаптація мотиваційної політики може підвищити продуктивність, залученість персоналу й зберегти високі стандарти обслуговування клієнтів, що є вагомим чинником для виживання підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах кризи.

Як зазначають В. Ігнатюк і Г. Туніна, система мотивації персоналу є вирішальним чинником підвищення ефективності управління підприємством, особливо в умовах криз. Під час пандемії COVID-19 у багатьох підприємствах скоротилися фінансові можливості, тому баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією стає особливо важливим [1].

Матеріальні стимули, такі як премії, компенсації, фінансові бонуси, допомагають підтримувати працівників, але в умовах обмежених ресурсів їхня роль знижується. Тому нематеріальні чинники, зокрема визнання

досягнень, можливості професійного розвитку, підтримання керівництва й участь у прийнятті рішень, набувають більшої ваги.

Пандемія COVID-19 змусила готелі й ресторани застосовувати дистанційну зайнятість для таких категорій працівників, як адміністратори, оператори онлайн-бронювань, служби доставки. Як зазначає В.Г. Кудлай, дистанційна робота має свої виклики, зокрема підтримання ефективної комунікації, контроль за результатами праці та збереження високого рівня залученості персоналу [2]. У таких умовах важливо забезпечити працівникам відчуття значущості їхньої праці, гнучкі умови роботи й підтримувати їхній емоційний стан.

Важливо також зазначити, що дистанційна зайнятість змінює природу трудових відносин: працівники втрачають безпосередній контакт із колегами, а робота стає менш формалізованою. Тож керівникам важливо запроваджувати нові підходи до мотивації, спрямовані на створення психологічної підтримки та розвитку індивідуальних мотиваційних програм для працівників.

У дослідженні Т. Яворська та В. Гуцуляк акцентовано увагу на важливості менеджера у створенні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Автори підкреслюють, що ефективний менеджер не лише керує процесами, але й відіграє провідну роль у формуванні довіри між працівниками, сприяє відкритій комунікації та створює умови для командної роботи. Вони також зазначають, що підтримка працівників на емоційному рівні є одним із вирішальних чинників для підвищення продуктивності, особливо в умовах кризових явищ [3].

На основі аналізу віданих досліджень і практик можна запропонувати такі напрями вдосконалення мотиваційної політики для підприємств сфери гостинності:

1. Індивідуальний підхід до мотивації. Використання методу кафетерію дає змогу пропонувати працівникам індивідуальні пакети мотиваційних стимулів залежно від їхніх потреб і пріоритетів. Наприклад, працівники, які прагнуть

професійного розвитку, можуть отримати доступ до курсів підвищення кваліфікації чи тренінгів, тоді як інші працівники можуть бути мотивовані оздоровчими програмами або додатковим часом для відпочинку [2].

2. Нематеріальна мотивація. У кризових умовах, коли фінансові можливості підприємств обмежені, нематеріальні стимули набувають особливої важливості. Це можуть бути визнання заслуг працівників, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень щодо інноваційних проєктів підприємства та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [1].

3. Моніторинг соціально-психологічного клімату. Регулярні анонімні опитування, індивідуальні співбесіди й інші методи оцінювання соціально-психологічного стану колективу допоможуть керівництву вчасно виявляти проблеми та коригувати мотиваційну політику відповідно до змін у настроях працівників [2].

4. Гнучкі умови праці. Гнучкий графік роботи, можливість часткової дистанційної зайнятості, підтримання працівників у подоланні кризових явищ дають змогу знизити рівень стресу й підвищити їхню лояльність до підприємства. Це особливо важливо для тих працівників, які поєднують роботу з особистими зобов'язаннями або відчують психологічний тиск через війну чи пандемію [2].

5. Підтримання психологічного здоров'я. Під час кризових явищ особливу увагу слід приділяти підтримання ментального здоров'я працівників. Це може передбачати психологічні консультації, групи підтримки, програми для зниження стресу та додаткові вихідні для відновлення.

6. Соціальна підтримка. В умовах війни важливо впроваджувати ініціативи, спрямовані на підтримання співробітників, які постраждали від військових дій. Це може бути допомога в евакуації, підтримання сімей, організація гуманітарної допомоги, залучення до волонтерських проєктів.

Криза, пов'язана з пандемією COVID-19, змусила підприємства адаптуватися до нових умов дистанційної роботи, але військовий стан додав

нових викликів: мобілізація працівників, евакуація сімей, руйнування підприємств, скорочення ринку. Тоді як під час пандемії основною проблемою була адаптація до нових форм зайнятості, війна внесла в управління питання фізичної безпеки та виживання бізнесу. Це вимагає впровадження більш гнучких і персоналізованих мотиваційних підходів, які враховують емоційний стан працівників і їхню психологічну підтримку.

Мотивація персоналу є важливими елементом успішного управління в умовах кризових явищ. Військовий стан і пандемія COVID-19 створили нові виклики для керівників готельно-ресторанних підприємств, але водночас відкрили можливості для впровадження інноваційних підходів до управління. Ефективна адаптація мотиваційної політики до нових умов, з урахуванням емоційного та психологічного стану працівників, дасть змогу підвищити їхню продуктивність, покращити залученість і забезпечити стабільність підприємства в кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.

2. Кудлай В. Г. Особливості мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13–14 травня 2021 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 307–308.

3. Яворська Т., Гуцуляк В. Роль менеджера у створенні позитивного соціально-психологічного середовища у колективі. *Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я*: тези доп. I Міжнар. студ. наук. конф., 10 жовтня 2022 р. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. С. 32