

**О.П. Ткаченко**, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Погіршення загальної економічної ситуації в країні підвищує значущість мотиваційних програм як важливої умови функціонування та подальшого розвитку підприємств, зокрема індустрії гостинності. Специфіка діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначається диференційованим підходом до завдань, які повинні бути поставлені перед учасниками мотиваційної програми. З одного боку успішність підприємства можна оцінити доходами, що зростають, а з іншого боку одним з основних критеріїв оцінки ефективності діяльності є рівень задоволення споживачів.

Незважаючи на взаємозв'язок цих показників є певна градація в забезпеченні їх досягнення різними групами менеджерів. Так, наприклад, фінансові показники забезпечують в основному генеральний менеджер, директор номерного фонду, менеджер з продажів або головний бухгалтер. Рівень задоволеності клієнтів залежить в основному від організації роботи керівника служби pokojiv, адміністратору торговельного залу, шеф-кухаря, роботи ресепшн і офіціантів тощо. Враховуючи цю градацію та ґрунтуючись на об'єктивному аналізі ситуації як усередині підприємства, так і на ринку праці необхідно розробляти програму мотивації кожного працівника, встановлюючи систему бонусів, як монетарного, так і іншого характеру.

Дослідження мотиваційних програм підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволило виявити основні методи та їх значущість для персоналу підприємства. Так, опційні програми є вагомими для 5% опитаних; пенсійні програми – 7%; страхування життя – 9%; кредитування співробітників – 11%; корпоративні заходи – 18%; оплата проїзду – 20%; компенсація харчування – 29%; бонуси підприємства – 30%; оплата мобільного зв'язку – 32%; бонуси підрозділу – 34%; добровільне медичне страхування співробітників – 40%. Найбільш вагомими стимулами, відміна яких приведе до значної втрати мотивації персоналу в період кризи є індивідуальні бонуси – 78%, підвищення заробітної плати – 65%, навчання персоналу 48% опитаних. Серед основних факторів здатних утримати співробітників були названі: кар'єрне зростання, підвищення заробітної плати, нові функції.

Кризова ситуація в економіці вплинула на характер праці. За результатами соціологічних досліджень кризова ситуація примушує

працювати в звичайному режимі 37% опитаних; докладати більше зусиль на робочому місці, оскільки збільшився обсяг роботи – 26%; докладати більше зусиль на робочому місці, щоб зберегти роботу – 18%; витратити менше зусиль на робочому місці, оскільки зменшився обсяг роботи – 13%; витратити менше зусиль на робочому місці, оскільки працедавець погіршив мої умови роботи 6% опитаних.

Спираючись на наявний теоретичний досвід та результати соціологічного дослідження обґрунтування дієвої мотиваційної програми яка враховує специфіку підприємств готельно-ресторанного бізнесу можливе за рахунок послідовного виконання наступних етапів:

- проведення навчального семінару для керівників підприємства, присвяченого основними теоретичним концепціям і практичними підходами до мотивації персоналу, щоб усвідомлено застосовувати їх в своїй повсякденній діяльності;

- діагностика існуючої системи стимулювання праці, з метою з'ясування ситуації, що склалася, усередині підприємства і аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій і вимог керівників;

- діагностика і аналіз структури трудової мотивації персоналу, з метою отримання даних щодо типів мотивації індивідуально для кожного працівника і загального стану по підприємству (підрозділу) для розробки оптимальних та дієвих форм стимулювання;

- вивчення особливостей існуючої системи оплати праці, з метою визначення оптимального розміру оплати праці працівників, враховуючи існуючу практику в галузі, можливостей підприємства, вартості на регіональному ринку праці, запити працівників, соціологічні шкали зарплати;

- розробки і обґрунтування постійної частини заробітної плати;

- розробки змінної частини заробітної плати, з метою визначення можливостей використання різних видів премій, наприклад, премія: за індивідуальними результатами, за внесок в роботу підрозділу, цільова, за загальними результатами роботи підприємства;

- аналізу і обґрунтування соціального пакету, з метою вироблення принципів розподілу соціального пакету (зрівняльний, за стажем роботи, ієрархічний та ін.), визначаються його склад і грошова оцінка для різних категорій працівників підприємства.

- розробки негрошових видів і форм стимулювання з урахуванням специфіки підприємства, вимог керівників, особливостей працівників і робочих місць, організаційної культури, світового досвіду. Без використання і впровадження негрошових стимулів будь-яка програма стимулювання персоналу малоефективною.