

О.П. Ткаченко, канд. екон. наук

О.В. Ольшанський, канд. екон. наук

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Визначено проблеми мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства. Розроблено рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу в умовах кризи.

Определены проблемы мотивации персонала предприятий ресторанного хозяйства. Разработаны рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в условиях кризиса.

Identifies the problems of motivation of personnel of enterprises and Restaurant On the economy. The recommendations to improve staff motivation in crisis.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кризовий стан економіки загрожує будь-якому підприємству не тільки фінансовими проблемами та ослабленням позицій на ринку, а й втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо забезпечити виживання підприємства в кризовій ситуації, підтвердження конкурентоспроможності та успішне ведення бізнесу в майбутньому. Ситуація, що склалася пред'являє нові вимоги до управління персоналом підприємства ресторанного господарства. Основним принципом менеджменту підприємств ресторанного господарства в цих умовах є орієнтація на працівника, а основним завданням – утримання головних співробітників, без яких подолання кризи не можливе. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема удосконалення мотивації персоналу в умовах економічного спаду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ця проблема знайшла своє відображення в публікаціях Н. Матусова, Є. Вікентієвої, Н. Філіної та ін. Проте, проблеми удосконалення системи мотивації саме на підприємствах ресторанного господарства залишаються мало дослідженими.

Мета та завдання статті. Нагальність розв'язання вказаних проблем обумовила мету даної роботи – удосконалення системи мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Для реалізації поставленої мети було досліджено структуру моти-

вації персоналу підприємств ресторанного господарства та запропоновано шляхи її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднозначно, більшість його визначень схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх [2; 4; 6].

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини [6].

Відомо, що мотивація персоналу має цілу низку складових мотивацій, а саме: до трудової діяльності, тобто спонукування персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості; до розвитку конкурентоспроможності працівника; до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи тощо [4; 6]. Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації.

Останніми роками основним способом мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше надавати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників. Сьогодні використовувати відпрацьовані способи мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. На перший план висуваються особисті лідерські якості керівників підприємств ресторанного господарства – уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання.

Структура системи мотивації персоналу з боку менеджменту підприємства ресторанного господарства представлена матеріальним стимулюванням, підвищенням якості робочої сили, вдосконаленням організації праці, залученням персоналу в процес управління, нематеріальним стимулюванням [2].

Проте, головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств. Підвищення до неї уваги в умовах кризи зумовлено принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформацією їх структури та диференціацією;

2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Ці положення підтверджуються результатами опитування персоналу ресторанного господарства щодо найважливіших для них способів мотивації трудової діяльності (рис). Так, на першому місці в системі стимулювання є стабільна виплата заробітної платні – 50%, інші програми матеріального стимулювання є важливими лише для 10% працівників. Такий же відсоток мотивації мають повага керівництва до колективу, організація робочого місця та структура завдань. І найменший мотивуючий вплив справляють харчування протягом зміни і перспектива кар'єрного зростання, по 5% відповідно.

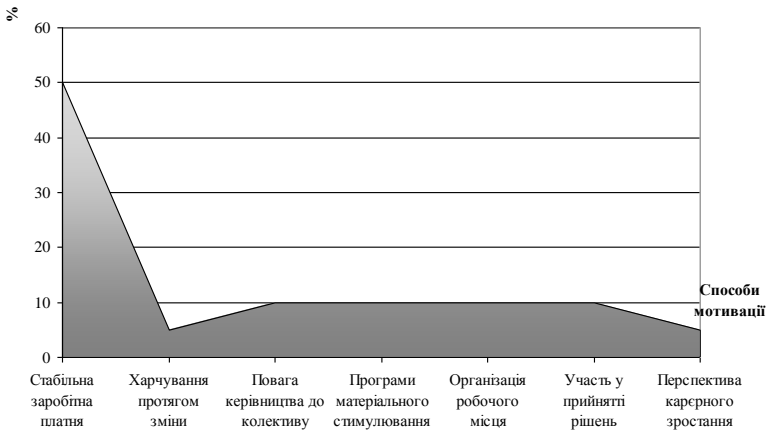


Рисунок – Результативність способів мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства

Дослідження теоретичних та практичних аспектів системи мотивації персоналу ресторанного господарства дозволило виявити низький рівень її результативності, про що свідчить загальне зниження продуктивності праці. В умовах економічного спаду удосконалення окремих способів мотивації є неідеальним. Відомо, що неможливо створити єдину систему мотивації для будь-якого підприємства. За цих умов головним завданням менеджменту підприємств ресторанного господарства є формування такої системи мотивації, яка підходить саме його підприємству на певному етапі розвитку. Для вирішення цього

завдання необхідно створити механізм мотивації для підвищення ефективності праці.

У комплексі антикризових заходів робота з мотивації персоналу зосереджується навколо двох основних завдань [1; 3; 5]:

- 1) стабілізації персоналу (морального клімату в колективі).
- 2) удосконалення системи матеріальної мотивації.

Одним із заходів, направленим на стабілізацію персоналу, є відкриті інформування співробітників про поточний стан справ на підприємстві ресторанного господарства та заходах, які планується здійснювати. Саме під час кризової ситуації працівники гостро відчують необхідність у визначеності та впевненості в тому, що керівництво має план дій. Це досягається шляхом проведення роз'яснювальної роботи: у зв'язку з чим прийняті ті або інші заходи і якими є подальші перспективи розвитку підприємства. При цьому, важливо, щоб інформація йшла від керівника. Форми подання інформації можуть бути різними. Для підприємств ресторанного господарства доцільним буде особисте звернення керівника під час загальних зборів трудового колективу або під час особистого контакту.

На практиці особистий контакт керівника з фахівцями підприємства – один з найбільш розповсюджених способів зниження невизначеності. За цих умов керівник може краще зрозуміти настрої в колективі та оперативно вирішити найбільш важливі проблеми.

Протягом ситуації нестабільності спілкування керівництва та персоналу повинно мати регулярний характер, під час якого важливо правильно визначити цільову групу. Регулярне інформування колективу про те, що антикризові заходи та спільна праця дають результат, мотивує працівників на подолання складнощів.

Таким чином, роз'яснювальна робота серед персоналу повинна містити такі відомості:

- характеристики ситуації щодо стану підприємства;
- найбільш вірогідний варіант розвитку підприємства, якщо не будуть вжиті антикризові заходи;
- заплановані заходи для запобігання погіршенню стану підприємства та результати, що очікуються;
- програму виходу підприємства із кризового стану та роль персоналу в її успішній реалізації.

Наступним завданням виступає вдосконалення системи матеріальної мотивації. На цьому етапі найчастіше виникають складнощі. Це пов'язано з тим, що показники, які були важливі під час стабільного періоду, у кризовій ситуації втрачають свою актуальність, а це вимагає необхідності коригування всієї системи оплати праці.

На нашу думку, ефективна оплата праці на підприємствах ресторанного господарства повинна задовольняти таким вимогам:

- стимулювати працівників до виконання цілей, що поставлені керівництвом підприємства;
- працівники повинні чітко розуміти, як формується їх дохід, чого прагне від них підприємство та якими діями вони можуть вплинути на підвищення своєї оплати праці;
- бути «прозорою» для виконавців, для цього необхідно в системі мотивації закласти можливість самостійного розрахунку працівником поточного заробітку і прогнозування суми заробітної платні за результатами місяця;
- справедливості винагородження – сума винагородження повинна відповідати обсягу робіт – це стосується не тільки заробітної платні, а й преміювання.

Важливість забезпечення наведених вимог під час удосконалення системи матеріальної мотивації працівників полягає в тому, що працівника частіше за все може демотивувати не стільки невисока заробітна платня, скільки відчуття несправедливості за виконану роботу. При цьому важливою є своєчасна виплата заробітної платні та премій. Будь-яке винагородження не повинно запізнюватися, сам факт несправедливості буде також демотивувати персонал.

Поряд із вищенаведеними способами мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства необхідно:

- розробити програму оплати праці та преміювання на основі диференційного підходу до різних категорій персоналу;
- розробити та реалізувати пакет положень з цільового стимулювання ініціатив у господарській діяльності підприємства. Наприклад, пошук сторонніх замовлень на реалізацію додаткових послуг, залучення нових клієнтів;
- забезпечити вивільнення надлишкових робітників. Для цього доцільно складати графіки виходу на роботу залежно від часу завантаженості підприємства, підвищити контроль за трудовою дисципліною;
- визначити головних фахівців та сформувати механізм їх утримання на підприємстві. Це можливо шляхом укладання індивідуальних трудових контрактів, що суттєво виділяють їх за оплатою праці та соціальним пакетом.

Урахування категорій персоналу підприємства ресторанного господарства під час реалізації запропонованих заходів з мотивації є важливим (табл.). Так, для керівників, що ефективно діють у кризових

ситуаціях вагомим стимулом може бути включення до складу партнерів підприємства.

Таблиця – Способи матеріального та нематеріального стимулювання на підприємствах ресторанного господарства з урахуванням категорій персоналу

Категорія працівників	Посада	Запропонований метод мотивації
Технічні виконавці	Допоміжний персонал: прибиральниці, мийники посуду, допоміжні працівники кухні	Належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників як до необхідного елементу технологічного процесу
	Торговельно-обслуговуючий персонал: бармени, офіціанти	Відсоток від загальної суми чеків, яка перевищує встановлений обсяг товарообороту. Бонуси за результатами атестації. Бонус за продаж ексклюзивних страв та напоїв
Керівники	Керівники вищого рівня управління: директор ресторану, керуючий рестораном. Керівники середнього рівня управління: адміністратори торговельного залу.	Мотивація утримання: залучення до участі в капіталі. Можливість делегування повноважень перспективним працівникам. Можливість самостійного ухвалення рішень. Додаткові встановлені вихідні після великих заходів з обслуговування.
Фахівці	Завідувач виробництва	Відрядження на спеціалізовані виставки

Для торговельно-обслуговуючого персоналу основним стимулом є дотримання зобов'язань з боку менеджменту підприємства у межах строків та розміру заробітної платні.

Висновки. У комплексі антикризових заходів мотивації персоналу повинно відводитися одне з головних місць. Запропонований комплексний підхід до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства покликаний, з одного боку, утримати головних фахівців та

запобігти суттєвому зниженню продуктивності праці, а з іншого – забезпечити безконфліктне скорочення чисельності персоналу.

Список літератури

1. Викиньтєва, Е. Как управлять мотивацией персонала в компании в условиях кризиса? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://finam.fm/archive-view/841/>>.

2. Джон, Д. Управление рестораном [Текст] : учебник / Д. Джон, Д. Болдуин. – М. : Велби, 2008. – 440 с.

3. Матусова, Н. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.btcon.ru/training_nemotperskriz.html,

4. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] : учебник / Ш. Ричи, П. Мартин. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 400 с.

5. Филина, Н. Ф. Как мотивировать персонал в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.hr-lnd.com/art20081031.html>>.

6. Яковлева, Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда [Текст] : учебник / Т. Г. Яковлева. – СПб. : Питер, 2008. – 240 с.

Отримано 30.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© О.П. Ткаченко, О.В. Ольшанський, 2009.

УДК 331.101.6:331.108.23:339.18

В.А. Віннікова, ст. викл.

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОБОТИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ

Досліджено системний вплив мотиваційних факторів на товарообіг і продуктивність праці торговельного персоналу.

Исследовано системное влияние мотивационных факторов на товарооборот и производительность труда торгового персонала.

System influence of motivational factors is probed on commodity turnover and labour of auction personnel productivity.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблема заохочення людей до ефективної праці не є новою. Сучасні глобальні процеси і явища, нові тенденції людського розвитку, міжнародна конкуренція об'єктивно ускладнюють способи ефективного впливу на трудову поведінку людини, зумовлюють необхідність удосконалення