

**Крайнюк Людмила Миколаївна**

*кандидат технічних наук,*

*професор кафедри туризму і готельного господарства*

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Крайнюк Людмила Николаевна**

*кандидат технических наук,*

*профессор кафедры туризма и гостиничного хозяйства*

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Krainyuk Lyudmila**

*PhD, Professor of the Department of*

*Tourism and Hospitality Management*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Полчанинова Ірина Леонідівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри туризму і готельного господарства*

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Полчанинова Ирина Леонидовна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры туризма и гостиничного хозяйства*

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Polchaninova Irina**

*PhD, Associate professor of Department of*

*Tourism and Hospitality Management*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Шишлакова Олена Володимирівна**

*магістрант*

*Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Шишлакова Елена Владимировна**

*магистрант*

*Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Shishlakova Elena**

*Graduate Student of the*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ М. ХАРКОВА**

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ Г. ХАРЬКОВА**

## **FEATURES OF MOTIVATION OF LABOUR ON RESTAURANT ENTERPRISES IN KHARKIV CITY**

**Анотація.** В статті викладені результати дослідження персоналу ресторанних підприємств м. Харків щодо факторів матеріального та нематеріального стимулювання. Предмет дослідження – фактори впливу на трудову поведінку персоналу ресторанних підприємств. Метою статті є виявлення особливостей мотивації та стимулювання працівників ресторанних підприємств м. Харків і розробка практичних рекомендацій з вдосконалення матеріальної мотивації праці.

У процесі вивчення застосовувалися монографічний, абстрактно-логічний, соціологічний і інші методи дослідження. Розглянуто основні демотивуючі фактори відвідувачів ресторанів м. Харкова. Виявлено, що роль персоналу в рестораних підприємствах м. Харкова недооцінюється. Визначено особливості мотиваційних типів працівників ресторанних підприємств м. Харків. Обґрунтовано методичний підхід до побудови системи матеріального стимулювання на основі збалансованої системи показників. Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані фахівцями і керівниками структурних підрозділів по роботі з персоналом ресторанних підприємств в процесі їх діяльності щодо вдосконалення оплати і стимулювання праці персоналу.

**Ключові слова:** ресторанне підприємство, управління, персонал, мотивація, стимулювання, збалансована система показників.

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследования персонала ресторанных предприятий г. Харьков относительно факторов материального и нематериального стимулирования. Предмет исследования – факторы влияния на трудовое поведение персонала ресторанных предприятий. Целью статьи является выявление особенностей мотивации и стимулирования работников ресторанных предприятий г. Харьков и разработка практических рекомендаций по совершенствованию материальной мотивации труда. В процессе изучения применялись монографический, абстрактно-логический, социологический и другие методы исследования. Рассмотрены основные демотивирующие факторы посетителей ресторанов г. Харьков. Выявлено, что роль персонала в ресторанных предприятиях г. Харькова недооценивается. Определены особенности мотивационных типов работников ресторанных предприятий г. Харьков. Обоснован методический подход к построению системы материального стимулирования на основе сбалансированной системы показателей. Практическая значимость заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы специалистами и руководителями структурных подразделений по работе с персоналом ресторанных предприятий в процессе их деятельности по совершенствованию оплаты и стимулирования труда персонала.

**Ключевые слова:** ресторанное предприятие, управление, персонал, мотивация, стимулирование, сбалансированная система показателей.

**Summary.** The article presents the results of the survey of personnel of restaurant enterprises in Kharkiv on the factors of material and non-material stimulation. The subject of research is factors of influence on labour behaviour of personnel of restaurant enterprises. The purpose of the article is to identify the features of motivation and stimulation of employees of restaurant enterprises in Kharkiv and the development of practical recommendations for the improvement of material motivation of labour. In the process of study used monographic, abstract-logical, sociological and other methods of research. The main demotivating factors of the visitors of Kharkiv restaurants are considered. It is revealed that the role of personnel in restaurant enterprises in Kharkiv is underestimated. The features of motivational types of restaurant enterprises workers in Kharkiv are determined. The methodical approach to building a system of material incentives based on a balanced scorecard is substantiated. The practical significance is that the results of the research can be used by specialists and managers of the structural subdivisions on work with the staff of restaurant enterprises in the process of their activities in improving payment and incentives for staff.

**Key words:** restaurant enterprise, management, personnel, motivation, stimulation, balanced scorecard.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ефективне управління на ресторанному підприємстві неможливо без розуміння мотивів і потреб людини й правильного використання стимулів до праці. Знаючи те, що рухає людиною, що, спонукає його до роботи, які мотиви лежать в основі його дій, можна спробувати створити ефективну систему мотивації за допомогою економічних методів управління.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Наукові дослідження в галузі мотивації та стимулювання праці працівників ресторанних підприємств обширні й велися як у нашій країні, так і за кордоном [1–4]. Однак,

у сучасних умовах господарювання виникла необхідність їх удосконалення й пошуку нових шляхів посилення зацікавленості працівників у ефективному функціонуванні ресторанних підприємств.

**Метою статті** є дослідження факторів впливу на трудову поведінку персоналу ресторанних підприємств м. Харків і розробка практичних рекомендацій з вдосконалення матеріальної мотивації праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасна концепція орієнтації маркетингу на споживачів в основу успіху та прибутковості компанії ставить потреби споживача [5]. Саме вміння своєчасно розпізнавати явні чи неявні потреби споживачів, та їх реалізація з користю для себе дає

зможу реалізувати для ресторанного підприємства стратегію зростання.

У ході проведеного в м. Харків аналізу відвідувачів ресторанів виявлено, що найменшу оцінку одержали оцінювані напрямки, де задіяний людський фактор (рис. 1).

Мова йде про основні показники, що впливають на повноцінну роботу всього ресторанного підприємства й систему обслуговування гостей:

- швидкість реакції на проблему;
- якість обслуговування;
- технічне оснащення.

Це свідчить про недооцінку ролі людського капіталу в рестораних підприємствах міста. Найчастіше діюча система мотивації та стимулювання не спонукає колективи ресторанних підприємств до досягнення високих кінцевих результатів. У зв'язку зі слабким взаємозв'язком розмірів доходу від трудової діяльності й трудового внеску працівника в розподільних відносинах має місце зрівнялівка.

Відомо, що вирішальним фактором для ефективності підприємства є трудова поведінка співробітників. Як виглядає ефективна трудова поведінка співробітника ресторанного підприємства? Це сумлінне й чітке виконання своїх обов'язків, готовність виходити за рамки безпосередніх обов'язків в ім'я інтересів колективу й усього справи, додаткові зусилля й ініціативи. При цьому співробітник задоволений своєю роботою й не думає про зміни. Якщо такі співробітники є в команді, то саме вони складуть основу

ефективно працюючого колективу. Необхідно лише знати мотивацію їх поведінки. Саме знання мотивації є «ключиком» до розуміння поведінки співробітника й, як наслідок, можливих заходів впливу на нього [6].

Ніякі встановлені ззовні мети не викликають зацікавленості людини в активізації його зусиль доти, поки вони не перетворяться в його «внутрішню» мету й далі в його «внутрішній план дії». Тому для досягнення кінцевих цілей велике значення має збіг мотивів працівників і стимулів організації.

На основі виявлених понять «мотив» і «стимул» в літературі даються визначення «мотивація праці» і «стимулювання праці». Під мотивацією праці автори розуміють внутрішнє спонукання працівників досягати поточні й перспективні цілі організації й ефективно виконувати рішення керівництва [1]. Мотивація формується на основі очікуваних стимулів, які має й використовує організація. Стимулювання праці — це засоби, форми й методи, застосовувані організацією для того, щоб викликати в працівників бажання ефективно трудитися. На погляд В. В. Кривошея, мотивація є основним важелем дії економічних, організаційних і соціальних методів управління, спрямований на задоволення потреб через оплату праці й матеріальне стимулювання за кінцеві результати діяльності, основним завданням яких є підвищення рівня життя й загального добробуту працівників [2].

У дослідженні було поставлене завдання визначення мотиваційного профілю персоналу ресторанних підприємств м. Харків. Респондентам про-



Рис. 1. Основні демотивуючі фактори відвідувачів ресторанів  
(авторська розробка)

Таблиця 1

**Оцінка значимості мотиваційних факторів персоналу ресторанних підприємств м. Харкова  
 (в % до числа опитаних)**

Персонал за категоріями	Значення основних факторів			
	Потреба у високому заробітку	Потреба у визнанні заслуг	Комфортні умови праці	Потреба в самостійності
Торгівельно-обслуговуючий персонал	87	7	13	1
Допоміжний персонал	79	5	10	0
Адміністративно-управлінський персонал	85	8	3	1

понувалося оцінити важливість деяких факторів матеріального та нематеріального стимулювання. Значення кожного фактору, виявленого в ході опитування, представлено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, приблизно 85% опитаних вважають, що працюють в основному заради одержання заробітної плати. Це обумовлює низьку продуктивність праці й високу потенційну плинність кадрів. Зі 120 опитаних 25 осіб відповіли, що вони працюють «не на тій роботі», «це для них тимчасова робота». На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що для того, щоб мати кваліфікованих і мотивованих працівників, необхідно побудувати заробітну плату таким чином, щоб вона повною мірою виконувала властиві їй функції й у першу чергу відтворювальну й стимулюючу.

З метою вдосконалення матеріальної мотивації праці робітників ресторанних закладів й забезпечення її динамічного розвитку пропонується використання збалансованої системи показників матеріальної мотивації праці (рис. 2).

Збалансована система показників матеріальної мотивації праці передбачає застосування тарифної

системи оплати праці, індивідуалізує матеріальну винагороду залежно від особистого трудового внеску, ґрунтується на оцінці заслуг працівника за допомогою рівня відповідності корпоративним стандартам й коефіцієнтів, що відображають ріст об'ємних і якісних показників діяльності ресторанного підприємства.

У випадку дотримання стандартів співробітник вправі розраховувати на винагороду, у іншому випадку, винагорода відміняється або скорочується. Серед інструментів, здатних оцінити дотримання стандартів, пропонується:

- зовнішня перевірка за методом «Таємничий споживач»;
- періодичні внутрішні перевірки процесу обслуговування;

Оцінка рівня знань (рівня компетентності) може бути також отримана з результатів перевірок шляхом «таємничого споживача» і внутрішніх моніторингів), а може проводитися окремо. Різниця результатів буде полягати в тому, що методика «Таємничий покупець» припускає виявлення рівня відповідності в цілому по ресторанному закладу, а окремо

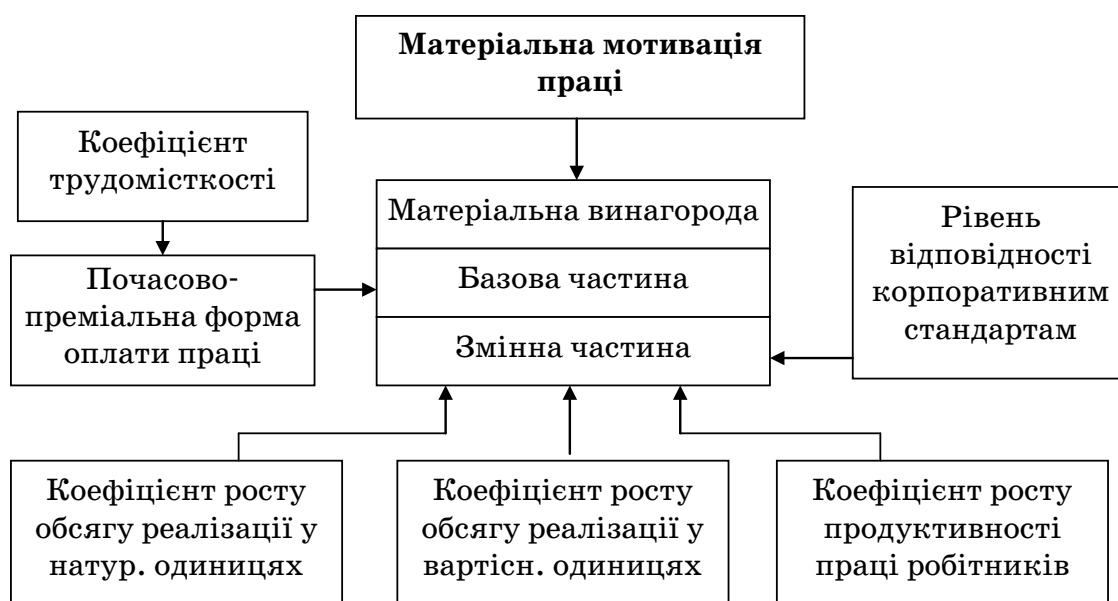


Рис. 2. Збалансована система показників матеріальної мотивації персоналу ресторанних підприємств

проведений зріз рівня знань дозволяє одержати інформацію як у цілому про колектив, так і індивідуально про кожного співробітника. У результаті застосування методик внутрішньої й зовнішньої перевірок, що дозволяють оцінити відповідність діяльності співробітників корпоративним стандартам, отримані відомості переводяться в числові значення, чим підтверджується можливість використання показника «Відповідність корпоративним стандартам».

Важливо також визначити періодичність контролю обраних цільових показників. Проведене анкетування співробітників показало, що переважна більшість із них хотіли б ознайомитися із цільовими показниками і їхніми плановими величинами заздалегідь (на рік, півроку вперед), щоб скоординувати свою діяльність. Очевидно, що найбільшою мірою це побажання стосується показника по планових обсягах продажів, тому що інші показники досить статичні. Крім того, часті перевірки стомлюють персонал, а часте їхнє проведення вимагає значних фінансових і тимчасових ресурсів, кількість, що рекомендується тому, перевірок методами «Таємничий покупець» і «Внутрішній моніторинг» становить 1–2 рази в рік.

Підводячи підсумки вибору цільових показників для мотивації співробітників ресторанних підприємств, слід зазначити, що найбільш ефективним для щомісячної оцінки є показники по обсягах продажів та рівень відповідності корпоративним стандартам. Ці показники максимально залежать від діяльності працівників і можуть бути представлені персоналу в числових значеннях, що при супутнім інформуванні співробітників створить прозорість обліку.

**Висновки.** Основними демотивуючими факторами відвідувачів ресторанів м. Харків є ті, що пов'язані із

людським фактором. Принципи системної побудови оцінки персоналу у діяльності ресторанних підприємств Харкова часто ігноруються: при виборі видів і методів оцінки враховуються лише окремі фактори, впроваджувана оцінка не сполучається з іншими елементами системи управління персоналом, а також зі стратегією розвитку підприємства. Спостерігається й протиріччя з метою, методах, показниках оцінки, їхня невідповідність специфіці об'єкта й суб'єкта. Це свідчить про недооцінку ролі людського капіталу в ресторанних підприємствах міста.

У науковій літературі існує неоднозначне їхнє тлумачення понять «мотив» і «стимул». Визначено, що мотив — це внутрішнє спонукання людини до досягнення мети, а стимул — зовнішнє спонукання. Для управління трудовою поведінкою персоналу необхідно привести можливості організації у відповідність із потребами, інтересами й мотивами працівників.

Найбільший вплив на мотивацію праці на ресторанному підприємстві чинять економічні методи управління. Вони безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, обміном і споживанням. Проведений аналіз підходів до матеріальних стимулів трудової діяльності показав, що кожний підхід може бути використаний для досягнення певних цілей і ефективний тільки для деяких організацій і деяких із працівників. В основу такої роботи пропонуємо покласти принципи і моделі збалансованої системи показників. ЗСП відповідає новим вимогам ринкової, інтеграційної, інноваційно-інвестиційної ідеології, оскільки забезпечує необхідні пропорції й надає інформацію для реагування на відхилення від економічних нормативів.

#### Література

1. Ткаченко О. П. Система мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу з позиції персоналу / О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова, О. Д. Тімченко, О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. — 2015. — Вип. 2. — С. 213–226.
2. Кривошей В. В. Трудовий капітал підприємств ресторанного господарства: теорія та методологія управління: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / В. В. Кривошей; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2011. — 39 с.
3. Івануса А. В. Особливості формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу / А. В. Івануса // Науковий вісник НЛТУ України. — 2012. — Вип. 22.10. — С. 380–383.
4. Агамирова Е. В. Организация управления персоналом на предприятиях сферы ресторанного бизнеса (на примере г. Москвы): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / О. В. Фоміна; Институт туризма и гостеприимства. — М., 2005. — 28 с.
5. Шмиголь Н. М. Система управління мотивацією працівників як інструмент формування доходів підприємства / Н. М. Шмиголь // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. — 2011. — № 3. — С. 175–179.
6. Чугунова А. Спасти рядового сотрудника / А. Чугунова // Секрет фирмы. — 2005. — № 22 (109). — С. 51–55.

---

References

1. Tkachenko O. P. Systema motyvatsii pratsi na pidpriemstvakh restorannoho biznesu z pozytsii personalu / O. P. Tkachenko, S. S. Tkachova, O. D. Timchenko, O. V. Olshanskyi // Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. — 2015. — Vyp. 2. — S. 213–226.
2. Kryvoshei V. V. Trudovyi kapital pidpriemstv restorannoho hospodarstva: teoriia ta metodolohiia upravlinnia: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.04 / V. V. Kryvoshei; Donets. nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovskoho. — Donetsk, 2011. — 39 s.
3. Ivanusa A. V. Osoblyvosti formuvannia efektyvnoi systemy motyvatsii personalu pidpriemstv restorannoho biznesu / A. V. Ivanusa // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. — 2012. — Vyp. 22.10. — S. 380–383.
4. Agamirova E. V. Organizatsiya upravleniya personalom na predpriyatiyakh sfery restorannogo biznesa (na primere g. Moskvy): avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.05 «Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom (ekonomika truda)» / O. V. Fomina; Institut turizma i gostepriimstva. — M., 2005. — 28 s.
5. Shmyhol N. M. Systema upravlinnia motyvatsiieiu pratsivnykiv yak instrument formuvannia dokhodiv pidpriemstva / N. M. Shmyhol // Derzhava ta rehiony. Seriiia Ekonomika ta pidpriemnytstvo. — 2011. — # 3. — S. 175–179.
6. Chugunova A. Spasti ryadovogo sotrudnika. / A. Chugunova // Sekret firmy. — 2005. — № 22 (109). — S. 51–55.