

УДК 640.43:331+658.4

Доц. А.В. Івануса¹, канд. екон. наук

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Представлено особливості формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу, зокрема через систему нематеріального стимулювання. Запропоновано програму нематеріального (морального) стимулювання персоналу підприємств ресторанного бізнесу.

Ключові слова: персонал, мотивація, нематеріальне стимулювання.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються жорсткими проявами конкурентної боротьби та кризовими явищами, формування ефективної стратегії отримання і використання ресурсів підприємства, які, як правило, дефіцитні, є однією з центральних складових його функціонування. При цьому, з точки зору стратегічного управління, основним ситуаційним ресурсом підприємства, який власне і визначає можливість його розвитку, є персонал. Він характеризується низкою ознак та якостей, а також наявністю первинних і вторинних потреб. При цьому, однією з найважливіших складових ефективного використання трудових ресурсів підприємства є формування мотивів, які спонукали б як персонал загалом, так і кожного окремого працівника до якісного та своєчасного виконання ним своїх професійних обов'язків. Саме тому управління мотивацією персоналу є важливим завданням сучасних менеджерів, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності підприємства.

Протягом історії розвитку менеджменту сформувалися достатньо обґрунтовані теорії мотивації, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників. Їх поділяють на дві групи:

1. Теорії, які відображають зміст потреб (змістовні).
2. Теорії, які відображають процес винагородження (процесійні).

Усі вони базуються на двох концептуальних складових, якими є потреба і винагорода. Власне співвідношення цих складових і визначає ступінь вмотивованості того чи іншого працівника. На сучасних підприємствах використовують дві взаємопов'язані системи мотивації – матеріальне стимулювання та нематеріальне (моральне) стимулювання. При цьому, зазвичай, матеріальне стимулювання є домінуючим, а нематеріальне, у формі окремих складових, лише доповнює його. Однак, на нашу думку, саме нематеріальне (моральне) стимулювання, за умови формування комплексної та збалансованої програми реалізації заходів на підприємствах ресторанного бізнесу, дасть змогу сформувати ефективну систему мотивації персоналу, яка не вимагатиме значних інвестицій і, при цьому, забезпечить можливість отримання додаткових вигід.

Програма нематеріального (морального) стимулювання персоналу підприємств ресторанного бізнесу, на нашу думку, повинна містити низку взаємодоповнювальних елементів, основними з яких є [2, 4]:

1. *Почесне виділення із середовища колег по роботі.* Оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, занесення прізвища працівника до "Книги пошани", присвоєння почесних звань, підвищення у кваліфікаційному класі тощо. Важливим аспектом є також запровадження інформаційного стенду, на якому необхідно вившувати всю інформацію про успіхи й досягнення співробітників колективу, їх рейтинги й інші важливі повідомлення.
2. *Забезпечення свідомого ставлення кожного працівника до своєї роботи.* Запорукою ефективної оцінки своєї роботи та її цінування є, насамперед, свідоме ставлення до неї. При цьому, кожного працівника необхідно переконати, що він є членом команди, що від його праці залежить кінцевий результат роботи всього колективу.
3. *Забезпечення можливості самореалізації та саморозвитку.* Однією з найважливіших людських потреб є самореалізація і розвиток. Це сукупність усіх форм заохочення персоналу щодо постійної реалізації свого потенціалу, спрямований на плідну працю, на творчу діяльність, на розкриття свого власного "я", а отже – формування доброзичливого ставлення до власного підприємства, як до результату творчих і професійних успіхів.
4. *Вітання.* Поздоровлення, зокрема з днем народження, передбачає вившування списку іменинників на інформаційному стенді, їх привітання та надання подарунків від усього колективу. Дуже важливо, щоб поздоровлення іменинників від імені підприємства здійснював керівник. Власне вітання, як акт уважного особистого ставлення до працівника з боку колег і керівництва, мотивує його на особисте лояльне ставлення до підприємства. Вітання можуть бути також пов'язані з пам'ятними подіями і датами співробітників: відхід на пенсію, народження дітей, трирічний, п'ятирічний або десятирічний ювілей роботи на підприємстві.
5. *Визнання найкращих працівників.* Запровадження програми "Легенди підприємства" – представлення співробітників, які працюють на підприємстві досить тривалий строк і зробили відчутний внесок у його становлення та розвиток. Для інших співробітників підприємства це стане своєрідним орієнтиром і еталоном, на який можна буде рівнятися й, можливо, подолати, будуючи свою власну кар'єру.
6. *Розроблення критеріїв кар'єрного росту.* Це система прописаних і доведених до співробітників підприємства критеріїв оцінки досягнень, а також етапів горизонтального й вертикального кар'єрного шляху: посадові сходи й рамки розрядів по кожній посаді. Вона відкриває співробітникам чіткі можливості росту й мотивує їх до розвитку і покращення показників своєї діяльності.
7. *Обмін досвідом і навчання усередині підрозділу.* Організація навчання співробітників дає вагомий мотивуючий ефект. Це обумовлює формування універсального персоналу підприємства й можливості взаємної заміненості, дає змогу створити згуртований колектив не лише окремого підрозділу, але й усього підприємства, створює команду однодумців, здатних працювати на досягнення поставленої мети, мотивує професійний ріст персоналу, підвищує лояльність співробітників тощо.
8. *Залучення співробітників до процесу ухвалення рішення.* Це досить потужний важіль для підвищення активності й ініціативності персоналу.

¹ НЛТУ України, м. Львів, Львівський інститут економіки і туризму

Процес залучення може практично реалізовуватись через: опитування персоналу, анкетування, обговорення стратегічних планів, колективний розгляд пропозицій і розробку концептуального розв'язку тощо.

9. *Конкурси професійної майстерності*. Вони стимулюють співробітників підвищувати свою кваліфікацію, проявляти ініціативу щодо впровадження нових інтенсивних методів роботи, творчого підходу до справи тощо.
10. *Організація корпоративних та професійних свят*. Корпоративні свята влаштовуються щодо усіх подій, які прийнято відзначати на певному підприємстві: день заснування підприємства, Новий рік, професійні свята тощо. Організація професійних свят може здійснюватись під девізом "День відділу" або "День посади". У цей день можна нагородити кращих працівників відділу, підрозділу, обговорити досягнення за минулий рік.
11. *Похвала*. Ефект від похвали, зазвичай, у багато разів перевищує витрачені емоційні сили. Похвалити співробітника можна різними способами: в усній формі в приватній бесіді, на колективній зустрічі, на зборах; у письмовій формі (занесення відповідних записів в особистий файл працівника, вручення грамоти, винесення наказу на інформаційний стенд тощо). Похвала може обумовлювати форми надання різних пріоритетів: більших повноважень; виведення хорошого працівника із системи постійного контролю; пріоритету при плануванні графіків робочого часу й часу відпочинку тощо.
12. *Коригування робочого часу працівників*. Формування системи додаткових відпусток, відпусток, неповного робочого дня, діапазону тривалості робочого тижня тощо. Такий засіб зовнішньої мотивації, як надання додаткового вільного часу, реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.
13. *Неформальне спілкування*. Живе неформальне спілкування з керівником впливає на лояльність персоналу підприємства, формує атмосферу довіри всередині колективу, сприяє виникненню в нього почуття причетності й власної значущості для підприємства, запобігає розвитку потенційних проблем у колективі. Неформальне спілкування може також стати безцінним додатковим джерелом інформації, оскільки ніхто не знає роботи краще того, хто її безпосередньо виконує.

Запропонована програма нематеріального (морального) стимулювання працівників, у поєднанні з елементами матеріального заохочення, на нашу думку, дасть змогу не лише сформувати хороші стосунки в колективі підприємства, але й отримувати численні додаткові вигоди, згуртувавши працівників для виконання будь-яких за рівнем складності завдань.

Література

1. Федулова Л.І. Бізнес-менеджмент : навч. посібн. / Л.І. Федулова, В.Г. Федоренко, В.Ф. Гриньов та ін. / за заг. ред. Л.І. Федулової. – К. : Вид-во МАУП, 2007. – 632 с.
2. Заохочення працівників як метод управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.kadrovik.kiev.ua/info/art3.html>
3. Самоукіна М. Психологія професійної діяльності / М. Самоукіна. – Львів : Вид-во "Простір", 2001. – 224 с.
4. Система заохочення персоналу готельного підприємства. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.akvarehotel.org/sistema.php>

Ивануса А.В. Особенности формирования эффективной системы мотивации персонала предприятий ресторанного бизнеса

Представлены особенности формирования эффективной системы мотивации персонала предприятий ресторанного бизнеса, в частности с помощью системы нематериального стимулирования. Предложена программа нематериального (морального) стимулирования персонала предприятий ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: персонал, мотивация, нематериальное стимулирование.

Ivanusa A.V. Features of construction of the effective system of motivation of personnel of enterprises of restaurant business

In this article are presented the features of construction of the effective system of motivation of personnel of enterprises of restaurant business, in particular, through the system of immaterial stimulation. The program of immaterial (moral) stimulation of personnel of enterprises of restaurant business is offered.

Keywords: personnel, motivation, immaterial stimulation.

УДК 378:005.6 Ст. викл. Р.М. Захарчин – Львівський інститут економіки та туризму; доц. Н.Г. Захарчин, канд. істор. наук – НЛТУ України, м. Львів

ДОМІНАНТНА РОЛЬ ВИКЛАДАЧА В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ДИСЦИПЛІН В УМОВАХ СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

Розглянуто роль викладача в організації навчального процесу. Запропоновано аналіз підготовки викладача у контексті потреби синтезу новітніх підходів під час навчання та домінування позиції викладача у моделюванні навчальної діяльності. Наголошено на необхідності впровадження практичної та інтерактивної складової у процес реалізації навчальних програм у вищих навчальних закладах.

Ключові слова: домінантна роль викладача, навчальний процес, студент, вищий навчальний заклад, навчальна дисципліна.

Постановка проблеми. У науковій та науково-методичній літературі по-різному визначають домінуючу роль викладача в організації навчального процесу. Так, М.В. Черезова домінуючу роль викладача в організації роботи визначає як негативний чинник впливу на процес формування культури професійного спілкування у навчально-виховному процесі. [1, с. 66]. Чернявська С.А. вважає, що домінуюча роль викладача має змінитися на роль співучасника навчального процесу, який повинен будуватися як діалог студента та викладача [2, с. 16]. Т. Іщенко, М. Хоменко зазначають, що "викладач має бути зорієнтованим на проектно-творчу модель навчання на основі особистісного дієвого підходу, розвиток креативного потенціалу студентів" [3, с. 51]. У зазначених роботах проаналізовано новітні підходи до постагі викладача-педагога у ВНЗ як партнера, консультанта, співтворця отриманих знань студентами. Але не розглянуто домінуючої ролі викладача у процесі реалізації програм дисциплін. Тому у цій роботі прагнемо показати насамперед роль викладача вищого навчального закладу у підготовці процесу навчання, не перечуючи факту потреби використовувати різноманітні підходи та методики, насамперед інтерактивні, що дають змогу якомога більше проявити себе студентів за допомогою викладача-співтворця, а отже, і сформувати ключо-