

ефект, що забезпечує додаткове зростання спільно створеної підприємством торгівлі та споживачем цінності підприємства торгівлі – клієнтського капіталу.

#### *Список літератури*

1. Стюарт, Т. Интеллектуальный капитал [Текст] / Т. Стюарт. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.
2. Уильямсон, О. И. Экономические институты капитализма : фирмы, рынки, «отношенческая» контракция [Текст] / О. И. Уильямсон. – СПб. : Лениндат, 1996. – 702 с.
3. Андрианов, А. Ю. Стейкхолдеры в социальном партнерстве [Электронный ресурс] // Экономика региона и управление – 2007. – № 17. – Режим доступа : <<http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1753>>.
4. Журавлев, А. А. Управление ресурсным обменом [Текст] / А. А. Журавлев. – М. : Прометей, 2002. – 157 с.
5. Журавлев, А. А. Инновационные механизмы управления ресурсным обменом [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Журавлев А. А. – М., 2003. – 307 с.
6. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 499 с.
7. Савицька, Н. Л. Передумови формування клієнтської цінності в структурі клієнтського капіталу [Текст] / Н. Л. Савицька, М. С. Компанцев // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / ХДУХТ. – Харків, 2009. – Вип. 2 (10) – С. 443–449.
8. Компанцев, М. С. Чинники, що визначають величину клієнтського капіталу підприємств роздрібної торгівлі [Текст] / М. С. Компанцев // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / ХДУХТ. – Харків, 2008. – Вип. 2(8). – С. 337–346.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© М.С. Компанцев, 2010.

УДК 331.334.71.3

**Н.І. Єсінова**, канд. техн. наук, проф.

**Є.М. Чаговець**, студ.

## **МОТИВАЦІЯ РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

*Розглянуто проблеми мотивації робітників ресторанного господарства, наведено приклади правильного відношення менеджерів та інших робітників та надано рекомендації щодо необхідної мотивації робітників.*

*Рассмотрены проблемы мотивации работников ресторанного бизнеса, приведены примеры правильного отношения менеджеров и остальных, работников, даны советы необходимого мотивирования работников.*

*In this article describes problems and motivation ways of restaurant's workers, examples of relationships between managers and workers.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Останнім часом плінність працівників ресторанного господарства висока, а кількість фахівців маленька.

Менеджерам ресторанів не вдається побудувати відносини з працівниками, зробити з них фахівців і утримати їх на робочому місці. З цього можна зробити висновок, що необхідно знайти шляхи мотивації працівників ресторанного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія мотивації за А. Маслоу, Девідом Мак-Клелланду, Ф. Герцбергом, модель Портера-Лоулера.

**Мета та завдання статті.** Надати рекомендації щодо мотивації робітників ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації по суті є головним завданням керівництва персоналом. Внаслідок зміни змісту праці в умовах науково-технічного прогресу, широкої автоматизації та інформатизації виробництва, в результаті підвищення рівня освіти та соціальних очікувань співробітників значення мотивації в управлінні персоналом ще більше підвищилось. Сьогодні для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високо організовані та прагнучі до трудової самореалізації особистості. Забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати і покарань. Лише ті люди, які усвідомлюють сенс своєї діяльності та прагнуть до досягнення цілей організації, можуть розраховувати на отримання високих результатів. Формування таких працівників – завдання мотиваційного менеджменту. Що ж являє собою мотивація і як вона впливає на організаційну поведінку?

Мотивація – це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх чинників.

Останнім часом відкривається багато нових ресторанів, барів, кав'ярень, трактирів і пабів як у столиці, так і в регіонах. Усім рестораторам відомі складові успіху закладу: професійний шеф-кухар, незвичайна атмосфера, створена не без допомоги дизайнерського мистецтва,

вишукане меню, виконане за кращими кулінарними канонами. І, мабуть, важливою складовою є ще й команда офіціантів, здатних демонструвати бездоганний сервіс. Адже всі зусилля власника закладу або керуючого можуть звестися до нуля непрофесійною роботою офіціанта або бармена.

Сьогодні ресторанный бізнес бурхливо розвивається і постійно потребує кваліфікованих кадрів. Тому офіціанти зараз дуже потрібні ринку праці. Офіціант – одна з професій із найбільшою плінністю кадрів (близько 70% на рік).

Є професії, які у масовій свідомості не користуються великою повагою. У нас, на відміну від Заходу, офіціант, на жаль, – не професія, а спосіб заробітку за відсутності іншої можливості заробити. Звичайно, є офіціанти-професіонали, які роблять перебування клієнта в ресторані більш цікавим, і для них це професія, вони відчують себе тут на своєму місці. Але їх, на жаль, мало. На даній роботі часто можна зустріти студентів вечірньої та заочної форм навчання. Для них це непоганий спосіб підзаробити. Рівень їх щомісячного доходу залежить від порядку розподілу чайових, що діє в ресторані. У деяких закладах громадського харчування чайові ділить менеджер залу. Існують також системи матеріального стимулювання (офіціантові виплачують певний відсоток з продажів окремих страв або алкогольних напоїв). У будь-якому випадку, закінчивши професійне училище або, курси офіціантів, молоді люди можуть розраховувати на заробітну платню 150-200 доларів США в місяць. А якщо вони мають такі переваги, як вища освіта, досвід роботи в елітних ресторанах, представницька зовнішність і знають, як працювати з однією із програм, що дозволяють автоматизувати систему замовлення та оплати страв і закупівлі продуктів у ресторан, то можуть претендувати на суму не менше 450-500 доларів США. Те, що офіціант рідко затримується на одному місці протягом тривалого терміну, пов'язано, в основному, з системами штрафів, із конфліктами з керівництвом, невисокими окладами, відсутністю перспектив зростання і методів стимулювання. Серед інших причин можна виділити і жорсткі умови праці, хоча у більшості склалося враження, що нічого складного в цій професії немає. А якщо врахувати, що офіціант проводить на ногах не менше 12 (а то й 15!) годин за зміну, залишаючись тактовним, артистичним і попереджувальним і в часи «пік», і на свята! У середньому за зміну офіціант проходить від 10 до 30 км. Так що «хліб» офіціанта нелегкий [3].

Хороші офіціанти скрізь користуються підвищеним попитом і життєво необхідні як ресторанам вищого класу, які відвідують імениті багаті люди, так і демократичним закладам. Як правило, на цю посаду

запрошують молодих людей у віці 18-25 років, максимум – 30. Деякі ресторани вважають за краще брати новачків і навчати їх своєю системою. Графік роботи зазвичай у дві зміни 2 через 2, рідше 1 через 3 або п'ятиденки. Наявність спеціальної освіти додає значущості, головним критерієм відбору є вміння спілкуватися з людьми, доброзичливість і готовність навчатися. Якщо мова йде про елітний ресторан або ресторан при готелі, то обов'язковими вимогами є досвід роботи, високо розвинені комунікативні здібності, загальна ерудиція, часто – знання іноземної мови, підвищення вимоги до зовнішності та середньої спеціальної освіти. Вікові рамки можуть доходити до 40-45 років.

Роботодавці пропонують фіксований оклад невеликий, чайові, іноді можливість кар'єрного росту, безкоштовне харчування і в деяких випадках оплата проїзду. Швидкість зростання залежить від особистісних якостей та наявності кар'єрних програм на підприємстві. Де ж шукати цих ідеальних співробітників, про які мріє кожен керуючий [2]?

Шляхи пошуку можуть бути найрізноманітнішими, а саме:

- самостійний підбір шляхом розміщення оголошень про вакансії у ЗМІ і подальшого проведення співбесід;

- звернення до послуг кадрових агентств.

Звичайно, більш ефективним є використання максимальної кількості каналів агентства з персоналу, рекомендацій, шкіл офіціантів та курсів підвищення кваліфікації. Якщо ви все-таки обираєте самостійний підхід, не забувайте, що до пошуку і найму офіціантів вам доведеться ставитися, як до одного з ваших рутинних обов'язків. І тут будуть доречні деякі рекомендації, а саме:

- спробуйте скласти керівництво для даного співробітника, чітко визначивши, що ви від нього очікуєте і що він може очікувати від вас;

- не нехуйте під час відбору кандидатів більш старшого віку, ніж більшість офіціантів. Вони можуть привнести досвід і надійність, правильне ставлення до роботи та відповідальність;

- не використовуйте стисле резюме, а краще складіть бланк докладної анкети, яка дасть вам повне уявлення про фактичні дані потенційного співробітника. За необхідності зателефонуйте на попереднє місце роботи і отримайте відгуки про ставлення до роботи кандидата у колишніх роботодавців;

- не приймайте рішення про найм кандидата на роботу одразу після першої співбесіди. Проведіть як мінімум два. Таким чином, ви створите у кандидата відчуття привілейованості роботи у вашому закладі, що так і повинно бути. Поспостерігайте за кандидатом під час

співбесіди, за його манерою говорити, триматися, оцініть його психологічний настрій, енергетику, готовність до роботи в команді;

- переважно беріть на роботу людей, націлених будувати кар'єру в ресторанному бізнесі;

- якщо ви вирішили довіритися менеджерам з підбору персоналу, краще це зробити, звернувшись до компанії спеціалізованого рекрутменту, які зможуть якісно виконати послуги з пошуку та підбору персоналу;

- у будь-якому випадку плинність офіціантів – це, на сьогоднішній день неминучість ресторанного бізнесу, але змиритися з нею і намагатися виправити існуючу ситуацію – вирішувати ресторатору. Для того, щоб утримати на роботі і, більше того, змусити добре працювати рядового співробітника, перш за все, необхідно вибудувати правильну систему взаємин з персоналом. Так, офіціанти майже не зацікавлені в ефективній праці і до того ж легко міняють місце роботи. Але часто це пов'язано з невірним підходом керівників до відносин із підлеглими. Він деколи виражається в надмірній гнучкості керівника або в зайвій жорсткості;

- при наймі співробітника, крім оплати та умов праці, обговоріть обов'язки і дисциплінарні стягнення;

- використовуйте різні форми мотивації: матеріальні системи стимулювання (коли офіціантові виплачується відсоток із продажів алкогольних напоїв, окремих страв, бонус за краще обслуговування), відсоток від прибутку закладу, або Профіт-Шерінг. Говорячи про останню форму, треба відзначити, що це нова світова практика. Цю форму мотивації, яка полягає у розподілі прибутку в рівних частках між всіма учасниками програми, активно використовують великі ресторани компанії. Профіт-Шерінг – це дуже сильний мотиваційний чинник, що дозволяє людям свідомо брати участь у бізнесі, тому що вони чудово розуміють: від роботи кожного з них залежить, наскільки робота закладу буде прибуткова на кінець року. А якщо робота прибуткова, то вони отримають за це гроші;

- розробіть систему заохочень: нагорода кращому офіціантові місяця, призи тим, хто розробить кращу пропозицію про підняття виручки закладу. При виборі кращих офіціантів місяця або кращих пропозицій враховуйте думку всього колективу;

- але не треба зводити все до грошей, інакше співробітники без цього стимулу і серветок на стіл не покладуть. Нематеріальна мотивація не менш значуща: особиста подяка, похвала у присутності всього колективу може стати для офіціанта прекрасним стимулом працювати з душею і великою віддачею;

– заохочуйте творчу ініціативу співробітників, не забувайте дякувати автора ідей, як зробити роботу закладу більш успішною. Підтримайте в них прагнення бути партнерами по бізнесу;

– незалежно від того, великий у вас заклад або маленький, призначте старших зміни і доручіть створити їм контрольні аркуші на всіх ділянках роботи, які вони будуть здавати в кінці зміни зі своїми зауваженнями та пропозиціями;

– але не забувайте, що головне—ставлення до співробітника. Офіціант від вас не піде, якщо ви будете для нього авторитетом, керівником, який знає про своїх працівників все, який бачить все, починаючи від нової зачіски свого офіціанта, закінчуючи його поганим настроєм. І завжди реагує правильно: де підтримає, де оплатить таксі після важкої зміни, де премію дасть;

– будьте послідовні, справедливі та лояльні. Підтримуйте у співробітниках відчуття захищеності від несправедливості. Адже офіціант, який думає лише про те, як би його не оштрафували, не здатний принести прибуток закладу. Чітко визначте правила та критерії оцінки роботи персоналу. Співробітники повинні знати, за що їх заохочують або карають;

– дайте вашому співробітнику у вигляді навчання те, чого він ще не знає або чого варто було б навчитися: введіть систему наставництва, структуруйте її та напишіть, розробіть чітку програму стажування для нових співробітників, проводьте тренінги, влаштовуйте відео-семінари, залучайте фахівців великих ресторанних компаній і т.ін. Ефективним буде і виїзд тренінг-менеджера консалтингової ресторанної компанії в заклад з метою навчання основам сервісу «сирих» офіціантів, проведення майстер-класу за заявкою [1].

Одними з перших у недомашньому харчуванні бізнес-тренінги були взяті на озброєння у великих фаст-фудівських імперіях США, наприклад у McDonalds. Звідти вони отримали досить широке розповсюдження і на захід, і на схід, але знову-таки, виключно в контексті конвеєрних закладів, які проповідують релігію швидкої їжі. Ідея, що лежить в основі тих тренінгів полягала в прийнятті правил неухильного дотримання корпоративних стандартів. Роками пізніше саме поняття тренінгу видозмінилося, під ним стали мати на увазі активне соціально-психологічне навчання, спрямоване на формування будь-яких навичок. У контексті ресторанного бізнесу мова може йти, перш за все, про навички бездоганного обслуговування, які включають навички клієнтоорієнтованих продажів і презентації меню.

Тренінг дає рестораторам можливість посилити мотивацію офіціантів, барменів, адміністраторів, менеджерів і діагностувати пробле-

мні зони підрозділів або організації в цілому. Учасники ж отримують шанс побачити свою модель поведінки з боку, поекспериментувати з нею, розширити поведінковий репертуар – це неодмінно позначиться на їхньому професіоналізмі. На тренінгах вони дізнаються, як ефективніше вступати в контакт із гостем, правильно ставити запитання з метою з'ясування його гастрономічних чи алкогольних переваг, розповісти про пропозиції ресторану, в тому числі, що не відносяться до даного візиту, – наприклад, сніданках, бізнес-ланчів, вечірках. Працівники навчаться відповідати на запитання про меню, винної або коктейльної картки, алкогольний лист, «тримати» заперечення відвідувача, а також завершувати контакт з ним так, щоб він ще раз захотів відвідати ваш ресторан.

Звичайно тренінги недешеві, і з їхньою вартістю доводиться миритися (саме з цієї причини перед проведенням тренінгів рекомендується діагностика його необхідності). Разом з тим, в ресторанному бізнесі, як і у всій індустрії гостинності, де від рівня обслуговування залежить чи не більше, ніж від всього іншого, разом взятого, вони по справжньому ефективні [4].

**Висновки.** Мотивація – співвідношення між поведінкою людини і причинами, які обумовлюють цю поведінку; сукупність психологічних явищ, в яких відображається наявність у людській психіці певної готовності, що направляє до досягнення мети.

Кілька років тому основним і практично єдиним способом мотивації персоналу служили гроші: висока зарплатня утримувала кваліфікованих співробітників, а додаткові бонуси примушували працювати ефективніше. До теперішнього часу ситуація змінилася. По-перше, конкурентоспроможність компаній стала визначатися якістю не лише продукції, але і сервісу, а його рівень залежить від ступеня прихильності колективу цінностям компанії. По-друге, керівники усвідомили, що втрачати співробітників не вигідно: після звільнення досвідченого і кваліфікованого працівника йде чимало часу і витрат на навчання нової людини.

Усе це змусило компанії звернутися до технологій мотивації персоналу. Одні намагалися відродити радянську систему з традиційними дошками пошани і масовими спортивними заходами, інші – сліпо застосовували західні методи.

#### *Список літератури*

1. Інформація щодо нематеріальної мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.kadrovic.ru>>.

2. Пустынникова, Ю. Система мотивації персоналу в ресторанах і кафе [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <<http://www.zhuk.net>>.

3. Румянцева, З. П. Управление рестораном [Текст] / З. П. Румянцева. – М. : Экономика, 2004 – 348 с.

4. Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2002. – 512 с.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© Н.І. Єсінова, Є.М. Чаговець, 2010.

УДК 621.9.:681.3

**Н.І. Єсінова**, канд. техн. наук, проф.

**Є.С. Фадєєва**, студ.

## **ПРОБЛЕМА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ В УМОВАХ КРИЗИ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

*Розглянуто питання проблеми працевлаштування молоді в Україні на сьогодні, а також проаналізовано дані щодо актуальності та попиту на професії в 2010 році. У статті містяться поради відомих фахівців, стосовно вибору майбутнього фаху випускникам шкіл та професійно-технічних закладів.*

*Рассмотрен вопрос проблемы трудоустройства молодежи в Украине на сегодня, а также проанализированы данные относительно актуальности и спроса на профессии в 2010 году. В статье содержатся советы известных специалистов, касающиеся выбора будущей профессии, выпускникам школ и профессионально-технических учреждений.*

*There was considered the problem of young people employment in Ukraine for present time. As well the information about actuality and demand for professions in 2010 was analyzed. There are recommendations of famous specialists of the industry about the choice of future profession for the graduating students of schools and middle technical establishments.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Молодь – рушійна сила суспільства. Одним із перспективних напрямків залучення молоді в суспільні процеси країни є забезпечення її робочими місцями. Пошуки першого робочого місця, дисбаланс між попитом і пропозицією праці зумовлює зниження рівня економічної активності молоді. Ці та інші проблеми працевлаштування молоді спричиняють зростання рівня безробіття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За період кризи було проведено безліч досліджень у галузі ринку праці України. Проблеми працевлаштування молоді були висвітлені в періодичних виданнях, та