

Організація ефективної системи мотивації праці є однією з найбільш складних практичних проблем менеджменту підприємств. Типовими проблемами в підприємствах ресторанного господарства, пов'язаними з низькою мотивацією персоналу є: висока плинність кадрів; висока конфліктність; низький рівень виконавської дисципліни; нераціональність мотивів поведінки виконавців; слабкий зв'язок результатів праці виконавців і заохочення; недбале відношення до праці; збої у виробничому процесі; безініціативність співробітників; незадовільний морально психологічний клімат; небажання співробітників підвищувати свою кваліфікацію тощо.

Система мотивації у підприємствах складається з: прямої матеріальної мотивації (система оплати праці); непрямої матеріальної мотивації (система бенефітів); нематеріальної мотивації. Практика господарювання свідчить, що зарплата і використовувана система бенефітів не завжди є вирішальним чинником підвищення зацікавленості співробітників до ефективної праці. Одним з інструментів вирішення даної проблеми є формування на підприємстві дієвої системи нематеріальної мотивації.

У підприємствах ресторанного господарства найчастіше використовуються такі види нематеріальної мотивації праці як: забезпечення кар'єрного зростання; гнучкий графік робочого часу; пріоритети в отриманні нової техніки, обладнання; проведення професійних конкурсів серед співробітників; проведення корпоративних свят; забезпечення співробітників формою; оплата послуг стільникового зв'язку.

Під час впровадження системи нематеріального стимулювання на підприємстві і виборі певних методів впливу на ефективність роботи співробітників, необхідно на початкових етапах визначити як кожен співробітник позиціонує себе по відношенню до підприємства. За наслідками діагностики можуть бути визначені наступні категорії співробітників:

- співробітник-індивідуаліст – не ототожнює свої інтереси з інтересами підприємства, орієнтований на максимальну матеріальну мотивацію;
- співробітник-колективіст – вважає себе членом колективу, ототожнює свої інтереси з інтересами підприємства. Від визначення, категорії співробітника, залежатиме який метод нематеріального стимулювання для нього найбільш дієвий.

Неможливо створити єдину універсальну мотиваційну систему для всіх співробітників, вона повинна бути науково прорангована і враховувати як «цінність фахівця», з погляду загальних успіхів підприємства, так і його індивідуальні досягнення на посаді. Необхідно відзначити той факт, що система нематеріального стимулювання як один з компонентів системи мотивації персоналу, буде адекватно сприйматися співробітниками і, отже, ефективно працювати, лише в тих випадках, коли вони отримують справедливую ринкову заробітну плату, на величину якої працівник може впливати самостійно, відповідно до досягнутого ним результату роботи.

Для сучасних працедавців дуже важливо визначити основні мотиви, які примушують працювати його фахівців ефективно і з повною віддачею для досягнення цілей підприємства і створити відповідну систему мотивації персоналу. Дуже часто на питання: «Як Ви мотивує своїх співробітників?» керівникам підприємств важко відповісти. На думку багатьох психологів, ентузіазм найнятих робітників залежить від наступних чинників:

- упевненість працівника в тому, що його ефективна робота приведе до запланованої професійної мети (успішна реалізація проекту тощо);
- упевненість працівника в тому, що його професійні успіхи будуть оцінені і винагороджені працедавцем;
- упевненість працівника в заохоченні, що очікується.

Виходячи з цих чинників, сучасний працедавець може побудувати ефективну систему мотивації праці, яка дозволить підвищити ефективність результату праці співробітників, а також вчасно виявити можливі демотивуючі причини і мінімізувати свої ризики в управлінні персоналом. В даний час система нематеріальної мотивації на українських підприємствах недооцінена і використовується не повною мірою, або не використовується зовсім. Проте, у зв'язку з необхідністю утримання і підбору висококваліфікованих кадрів, багато підприємств у найближчому часі будуть вимушені використовувати нематеріальну мотивацію як один з компонентів ефективної системи мотивації праці.

Т.С. Погребняк, викл. (ХТЕК КНТЕУ, Харків)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами свідчить, що формування трудових колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності роботи підприємства і конкурентоспроможності продукції.

Персонал — найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п.

Під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації.

Для кожної галузі господарства існує свій ринок робочої сили. Для готельно-ресторанної справи це особливо вірно, адже вона має свої унікальні характеристики: ненормований робочий час, високий рівень підприємництва та мобільності робочої сили. Менеджерам, крім розуміння проблем бізнесу та критичного аналізу даних, необхідно розумітися на тій сфері, в якій здійснюється управління.

Управління персоналом в готельно-ресторанній сфері пов'язане з такими особливостями:

1. Постійна зміна короткострокового попиту споживачів. Для працівника це означає нестабільність трудового процесу, для бізнесу – необхідність регулювання чисельності персоналу з врахуванням коливань попиту, неповної зайнятості, використання працівників на разових роботах, та застосування системи оплати, що враховує коливання попиту споживачів.

2. Цілеспрямований погляд на робочу силу. Продуктивність на підприємствах готельно-ресторанної сфери залежить від особистих здібностей та зусиль працівників. Існують значні індивідуальні відмінності в результатах праці різних робітників, а, отже, концепції продуктивності безпосередньо пов'язані з можливостями людини.

3. Суб'єктивний характер стандартів. Такі поняття, як «гостинність», «обслуговування», «чистота» – предмет суб'єктивного судження. Це означає, що результати праці кожного працівника оцінюються суб'єктивно. Тому складні відносини менеджерів з працівниками можуть стати нормою.

4. Особливість кваліфікації. Ті види кваліфікації, якими володіють працівники готелів та підприємств ресторанного господарства, в основному потрібні саме в цій сфері. Це сприяє формуванню ефективного ринку робочої сили для різноманітних секторів промисловості і разом з відносно некваліфікованим характером деяких видів праці сприяє високій плинності робочої сили, часто дуже помітній в цій галузі.

Ці особливості створюють необхідність швидкого реагування в менеджменті даної галузі. Управління персоналом в готелях та підприємствах ресторанного господарства повинно забезпечити все те, що є характерним для даної сфери, а саме:

- набір навиків, специфічних для даної галузі;
- набір навиків, необхідних кожній посаді;
- суб'єктивно оцінені стандарти;
- нерівномірний темп роботи;
- сезонний характер зайнятості;
- відсутність бюрократії;
- складні системи оплати;
- нерозривний зв'язок швидкості виконання роботи з її якістю;
- ненормований робочий час;
- неповна чи епізодична зайнятість.

Фактор швидкого реагування, що характерний для менеджменту готельно-ресторанної справи, все ж не заперечує необхідності використання дієвих адміністративних та дослідницьких методів. Адже ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі: делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій; критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці; службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ; інформація та комунікація; директиви та вказівки.

Н.В. Полстяна, канд. техн. наук, доц. (ХДУХТ, Харків)

КОНСАЛТИНГ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

У сучасних умовах ресторанний бізнес стрімко й динамічно розвивається та спрямований на задоволення потреб споживачів в продукції та якісних сервісних послугах.

У зв'язку з цим актуальним є надання ресторанам професійних консультацій у сфері гостинності.

Важливою сферою діяльності суб'єктів підприємницького бізнесу є консалтинг, основною задачею якого є аналіз, обґрунтування перспектив розвитку та організаційно-економічним інновацій в ресторанному бізнесі.

Консалтингові фірми на професійному рівні надають різноманітні послуги клієнтам. Ці послуги класифікують на групу: адміністрування, фінансове управління, загальне управління, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані сфери діяльності, тощо.