

Секція 3 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

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 правильних стосунків менеджерів та інших робітників, надано рекомендації щодо необхідної мотивації працівників.

Рассмотрены проблемы мотивации работников ресторанного бизнеса, приведены примеры правильного отношения менеджеров и остальных работников, даны рекомендации относительно 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 є високою, а кількість фахівців маленькою. Менеджерам ресторанів не вдається побудувати відносини з працівниками, зробити з них фахівців і втримати 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 допомагає досконально розкрити сутність потреб людини як робітника підприємства що є базою при її мотивації в бізнесі.

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. Унаслідок зміни змісту праці в умовах науково-технічного прогресу, широкої

автоматизації та інформатизації виробництва, у 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, високоорганізовані особистості, що прагнуть до трудової самореалізації. Забезпечити ці якості працівника не можливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплатні й 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 за допомогою дизайнерського мистецтва, вишукане меню за кращими кулінарними канонами. І, мабуть, важливою складовою є ще й команда офіціантів, здатних демонструвати бездоганний сервіс. Адже всі зусилля власника закладу або керівника можуть звестися до нуля непрофесійною роботою офіціанта або бармена.

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

Є професії, які в 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 відчувають 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 заробітку. 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 із 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 за 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 й 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 послужливим і в «години пік», і на свята! У середньому за зміну офіціант проходить від 10 до 30 км. Отже «хліб» офіціанта нелегкий [3].

Професійні 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 за 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, підвищені вимоги до зовнішності та середньої спеціальної освіти. Вікові межі можуть доходити до 40-45 років.

Роботодавці пропонують невеликий фіксований оклад, чайові, іноді можливість кар'єрного росту, безкоштовне харчування і в деяких випадках оплату проїзду. Швидкість зростання залежить від особистісних якостей та наявності кар'єрних програм на підприємстві. Де ж шукати цих ідеальних співробітників, про яких мріє кожен керівник [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 рекомендації для даного співробітника, чітко визначивши, що ви від нього очікуєте і що він може очікувати від вас;

- не нехуйте під час відбору кандидатами 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 й отримайте відгуки про ставлення до роботи кандидата в колишніх роботодавців;

- не приймайте рішення про найм кандидата на роботу одразу після першої співбесіди, проведіть як мінімум дві. Таким чином, ви створите в кандидата відчуття привілейованості роботи у вашому закладі, що так і має 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, у якій 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 чи намагатися виправити існуючу ситуацію – вирішувати ресторатору. Для того, щоб утримати на роботі й, більше того, змусити добре працювати рядового співробітника, перш за все, необхідно вибудувати правильну систему взаємин із персоналом. Так, офіціанти майже не зацікавлені в ефективній праці й, до того ж, легко змінюють місце роботи. Але часто це пов'язано з неправильним підходом керівників до відносин із підлеглими. Він деколи виражається в надмірній гнучкості керівника або в зайвій жорсткості;

– наймаючи 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, слід відзначити, що це нова світова практика. Цю форму мотивації, яка полягає в розподілі прибутку в рівних частках між усіма учасниками програми, активно використовують великі ресторани компанії. Профіт-шерінг – це дуже сильний мотиваційний чинник, що дозволяє людям свідомо брати участь у бізнесі, бо 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 виторгу закладу. Вибираючи кращих офіціантів місяця або кращі пропозиції, ураховуйте думку всього колективу;

– але не треба зводити все до грошей, інакше співробітники без цього стимулу і серветок на стіл не покладуть. Нематеріальна мотивація є не менш значущою: 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 подякувати автору ідей, як зробити роботу закладу більш успішною. Підтримайте в них прагнення бути партнерами по бізнесу;

– незалежно від того, великий у вас заклад чи 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 усе, 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 здатен 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: уведіть систему наставництва, структуруйте її та напишіть, розробіть чітку програму стажування для нових співробітників, проводьте тренінги, улаштовуйте відеосемінари, залучайте фахівців великих ресторанних компаній та ін. Ефективним буде і виїзд тренінг-менеджера консалтингової ресторанної компанії в заклад з метою навчання основам сервісу «сирих» офіціантів, проведення майстер-класу на замовлення [1].

Одними з перших у недомашньому харчуванні бізнес-тренінги були взяті на озброєння великими фаст-фудівськими імперіями США, наприклад McVopaicГз. Звіди вони досить широко розповсюдились і на захід, і на схід, але, знову-таки, виключно в контексті конвеєрних закладів, які проповідують «релігію» швидкої їжі. Ідея, на якій базувались ті тренінги полягала у прийнятті правил неухильного дотримання корпоративних стандартів. Роками пізніше саме поняття тренінгу видозмінилось, 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 проблемні 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 пріоритетів, розповідати про пропозиції ресторану, у тому числі, ті що не відносяться до даного візиту, – наприклад, сніданки, бізнес-ланчі, вечірки. Працівники навчаються відповідати на запитання про меню, винну або коктейльну карти, алкогольний лист, «тримати» заперечення відвідувача, а також завершувати контакт із ним так, щоб він ще раз захотів відвідати ваш ресторан.

Зазвичай тренінги є недешевими, і з їх вартістю доводиться миритися (саме з цієї причини перед проведенням тренінгу рекомендується діагностика його необхідності). Разом з тим, у ресторанному бізнесі, як і у всій індустрії гостинності, де від рівня

обслуговування залежить чи не більше, ніж від усього іншого, разом узятого, вони по-справжньому ефективні [4].

Висновки. Мотивація – співвідношення між поведінкою людини і причинами, які зумовлюють 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 були гроші: висока зарплата утримувала кваліфікованих співробітників, а додаткові бонуси примушували працювати ефективніше. На цей час ситуація дещо змінилася. По-перше, конкурентоспроможність компаній стала визначатися якістю не лише продукції, але й сервісу, а його рівень залежить від ступеня прихильності колективу цінностям компанії. По-друге, керівники усвідомили, що втрачати співробітників невігідно: 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 мотивации персонала в ресторанах и кафе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<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 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.

© Н.І. Єсінова, Є.М. Чаговець, 2011.

УДК 339.727.22:330(477)

Л.О. Мельнік, канд. екон. наук

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Проведено аналіз іноземної інвестиційної діяльності в Україні, визначено причини й чинники, що впливають на обсяг залучення іноземних інвестицій, запропоновано напрями покращення інвестиційного клімату в державі.