

УДК 331.101.3

Коваленко Л.Г.
кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманського національного університету садівництва

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

STAFF MOTIVATION ENTERPRISES HOTEL AND RESTAURANT INDUTRY

АНОТАЦІЯ

У статті робиться акцент на тому, що людина є одним із головних інструментів ефективного ведення бізнесу. Аналіз кадрової ситуації як у готельному, так і в ресторанному господарстві показав, що підприємства працюють в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили. Обґрунтовано, що вивчення внутрішніх механізмів мотивації персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу виступає основою під час вироблення ефективної політики щодо трудових відносин, створення режиму найбільшого сприяння для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці. Виявлено резерви мотивації як фахівців вищої ланки – шеф-кухарів, адміністраторів, так і середньої – барменів, офіціантів та нижчої – прибиральниць, посудомийок, вантажників тощо.

Ключові слова: праця, персонал, мотивація, результат, управління, потреби.

АННОТАЦИЯ

В статье делается акцент на том, что человек является одним из главных инструментов эффективного ведения бизнеса. Анализ кадровой ситуации как в гостиничном, так и в ресторанном хозяйстве показал, что предприятия работают в условиях дефицита квалифицированной рабочей силы. Обосновано, что изучение внутренних механизмов мотивации персонала на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса выступает основой при выработке эффективной политики трудовых отношений, создание режима наибольшего благоприятствования для тех, кто действительно стремится к производительному труду. Выявлены резервы мотивации как специалистов высшего звена – шеф-поваров, администраторов, так и среднего – барменов, официантов и низшего – уборщиц, посудомоек, грузчиков и др.

Ключевые слова: труд, персонал, мотивация, результат, управление, потребности.

ANNOTATION

The article focuses on the fact that a person is one of the main instruments for efficient business. Analysis of HR situation both in the hotel and in the restaurant business shows that enterprises are in a shortage of skilled labor. Proved that the study of the mechanisms of internal motivation at the enterprises of hotel and restaurant business serves the basis for the formulation of effective policies on employment, creation of a «most favored» for those who are really committed to productive work. Discovered reserves motivation as senior professionals – chefs, managers and middle – bartenders, waiters and lower – cleaners, dishwasher, movers...

Keywords: work, staff, motivation, result, management, needs.

Постановка проблеми. Готовність, бажання і, головне, вміння людини виконувати свою роботу на високому рівні є одними з ключових факторів успіху функціонування будь-якого підприємства.

Необхідність відповідати світовим стандартам, надаючи високоякісні послуги, забезпечуючи повну безпеку перебування споживача в готелі чи ресторані та їх задоволеність під

час обслуговування, потребує значних витрат. Дійсна вартість послуги розміщення чи харчування з організацією дозвілля варіює від вартості трудоемності й оцінки людських ресурсів. На багатьох підприємствах готельно-ресторанного господарства результатом здешевлення послуги є надання переваги дешевій робочій силі. Проте у сфері високого сервісу з класичним налаштуванням людина є одним із головних інструментів ефективного бізнесу. Тут потрібні не робочі руки, а висококласні спеціалісти, здатні створити унікальний продукт із дотриманням якості сервісу, здатні до навчання і самовдосконалення. Отже, оскільки кадри – це основний виробничий ресурс підприємства, то його набору, підготовці і мотивації потрібно приділяти особливу увагу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання ролі людських ресурсів у виробництві підтверджено результатами економічних досліджень провідних американських учених. Знання та вміння людини залучили свого часу до капіталу такі відомі економісти, як А. Сміт та У. Фішер. Виникнення і розвиток теорії людського капіталу пов'язані з іменами відомих американських учених-економістів Т. Шульца, Г. Беккера, Л. Туроу та ін. Російський учений А.П. Єгоршин сформулював принципи підвищення кваліфікації керівників і фахівців. Родоначальник англійської класичної політекономії У. Петті вперше зробив спробу визначити грошову вартість виробничих якостей.

Проблеми мотивації праці як шляху до ефективного управління людиною розглядає як світова, так і вітчизняна наука, зокрема такі вчені, як П.Ф. Друкер, А. Маслоу, Е. Мейо, М.П. Фоллет, Л.Є. Басовський, А.К. Ганієва, А. Турчин та багато інших. А. Маслоу запропонував найбільш, очевидно, відому теорію потреб.

Мета статті полягає у розробленні методів набору та мотивації персоналу, який був би націлений на формування, збереження і розвиток конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз кадрової ситуації як у готельному, так і в ресторанному господарстві показав, що підприємства працюють в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили. Істотну частку регіонального ринку професій індустрії гостин-

ності займає сегмент студентів та випускників навчальних закладів, що для готелю чи ресторану є можливістю економії ресурсів на виплату заробітної плати. Однак під час оцінки потенціалу даного сегмента можна відзначити відсутність у залучених кадрів практичного досвіду, невідповідність рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності, незацікавленість співробітників у досягненні загальних цілей організації, що призводить до плинності кадрів.

Вітчизняний сучасний персонал готельно-ресторанного ринку ще тільки зароджується, немає на ньому поки гучних, відомих на весь світ імен. Великі готелі та ресторани запрошують іменитих шеф-кухарів і менеджерів з-за кордону, а іншим доводиться рости свої кадри самостійно. Ресторанний ринок живе в умовах жорсткої конкуренції, коли переманювання фахівців у конкурента є одним із головних інструментів боротьби з ним [5].

Вивчення внутрішніх механізмів мотивації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу виступає основою під час вироблення ефективної політики щодо трудових відносин, створення режиму найбільшого сприяння для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці [1, с. 151].

Оплата праці працівників готельно-ресторанного бізнесу складається з основної заробітної плати та додаткової. Розміри оплати праці працівника залежать від обсягу виконаної ним роботи з урахуванням результатів господарської діяльності підприємства у цілому.

Оплата праці – найбільш вагомий, а найчастіше – єдине джерело доходів працюючих у сфері готельно-ресторанного господарства [4]. Мотивація виконання якісної роботи за допомогою заробітної плати є найбільш вагомим фактором дотримання трудової дисципліни й отримання бажаних результатів.

Таблиця 1
Рівень заробітної плати працівників готельно-ресторанної сфери

Посада	Середньомісячна заробітна плата, грн.
Управитель готелю Директор ресторану	12000 – 25000 10000 – 20000
Адміністратор готелю (служби прийому і розміщення) Адміністратор в ресторані	4100 – 6000 6000 – 7000
Шеф-кухар ресторану Кухар	8000 – 12000 6000 – 6500
Покоївка	3200 – 4500
Офіціант	3200 – 4500
Прибиральниця	3200 – 4100
Середньорічна заробітна плата в галузі тимчасового розміщення і організації харчування	4875

Дані таблиці вказують на те, що рівень заробітної плати покоївок, офіціантів, прибиральниць коливається в межах від мінімаль-

ної заробітної плати і до 4 500 грн. залежно від місця розташування закладу: великі міста (Київ, Одеса, Львів) чи регіони (Біла Церква, Умань). При цьому кваліфікаційні вимоги до офіціантів готельно-ресторанних комплексів, згідно з ДСТУ 4269:2003, до обслуговуючого персоналу та його підготовленості, серед інших, є вільне володіння англійською мовою. Багато людей мають хибне уявлення про те, що робота офіціанта або покоївки не потребує особливих знань та досвіду. Непрофесійне і, як наслідок, неякісне надання послуг призводить до конфліктів, зниження репутації готелю/ресторану і зрештою – до зниження завантаження готельного фонду, посадкових місць ресторану і втрати підприємством прибутку.

Значно різниться заробітна плата управлінського персоналу в готелях і ресторанах відомих брендів («Козирна карта», «Маріо», «Premier-Hotels» та ін.), столичних і периферійних.

Для залучення фахівців на підприємство керівники готельно-ресторанних підприємств повинні орієнтуватися на рівень заробітної плати, не нижчий за середній по окремих посадах у регіоні, а також урахувати кваліфікаційний рівень персоналу. Економія в даному разі недоречна, оскільки некваліфікований персонал може завдати шкоди репутації підприємства гостинності.

Якщо найкращою мотивацією для фахівців вищої ланки – шеф-кухарів, менеджерів, адміністраторів – є можливість кар'єрного зростання, визнання їхнього таланту і значущості для закладу, зміст роботи (вишукання істрав) та ресурси (сучасне обладнання, дорогівартісна сировина, екзотичні інгредієнти), що є в їх розпорядженні, то для фахівців середньої ланки – барменів, офіціантів – головним показником успіху, а отже, і головною мотивацією є розмір чайових, одержуваних від задоволених клієнтів.

Вантажників, прибиральниць, посудомийок та інших працівників нижчої ланки, в яких очікування від роботи не завищені, цілком влаштовують стабільна і гідна зарплата, чітке коло обов'язків, можливість нетривалого відпочинку протягом робочого дня, повага керівництва та періодичні моральні та матеріальні заохочення.

Проте слід мати на увазі, що грошова мотивація за своєю природою є «ненасичуваною» і людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Рівень оплати, який ще вчора мотивував її на високу робочу віддачу, швидко стає звичним і втрачає свою спонукальну силу [6, с. 52].

Разом із гідною оплатою праці як додаткові матеріальні стимули можна використовувати: систему нарахування премій; безкоштовне або пільгове харчування на підприємстві під час робочої зміни; оплату стільникового зв'язку, безпосередньо пов'язаного із здійсненням трудового процесу; відшкодування транспортних витрат; фінансування навчання, пов'язаного з підвищенням кваліфікації; можливість отримання позики або пільгового кредиту на житло

або інші побутові потреби; часткова компенсація витрат на відпочинок тощо.

Навчання персоналу відіграє подвійну мотивуючу роль для працівника – це суттєвий модуль планування кар'єри і збільшення його вартості на ринку праці за рахунок набуття нових знань і навичок. Для кваліфікованих кадрів важливий мотив просування по службі. Щоб цей інструмент працював ефективно, потрібні чіткі критерії внутрішньої ротації кадрів у готельно-ресторанному закладі та їх навчання. Часто саме відсутність шляхів кар'єрного зростання як по горизонталі, так і по вертикалі стає причиною звільнення перспективного кваліфікованого співробітника.

До нематеріальної мотивації можна рекомендувати розроблення та реалізацію заходів і програм, що забезпечать соціальну захищеність та високий соціальний статус співробітника підприємства гостинності; можливість проявити творчий потенціал (у даному разі важливий талант керівника знайти мотив, що спонукає конкретного працівника до дії); можливість кар'єрного зростання; проведення тренінгів на підприємстві або за його межами для підвищення професійного рівня робітників; участь у конкурсах, виставках, семінарах, форумах.

Працівник, отримуючи можливість відвідувати галузеві конференції та інші заходи, причому як в Україні, так і за її межами, може вважати себе обличчям компанії, у такий спосіб компанія заявляє своєму працівнику, що віднині він є тим, із ким цю компанію ідентифікуватимуть клієнти та інші партнери. Делегування компанією права представляти її у професійному середовищі свідчить про визнання нею особистого внеску працівника.

У філософії менеджменту людських ресурсів співробітники є активами підприємства, найбільш цінним капіталом, який необхідно берегти і збільшувати. Окремі працівники є надзвичайно важливими для компанії, оскільки на них тримається виконання однієї із внутрішніх функцій компанії або робота з певним колом контрагентів.

Утримати персонал українських компаній тільки грошми і бонусами стає все складніше: варто буде конкурент запропонувати на \$200 більше, і працівник піде. Використання нестандартних інструментів заохочення поступово стає для українських компаній правилом [3, с. 234].

Як мотиваційний прийом застосовуються різноманітні спільні для працівників компанії заходи, що не стосуються безпосередньо роботи. Це внутрішньофірмові свята, присвячені значущим подіям (ювілею фірми, отримання відзнаки за роботу закладу), різні заходи, на які працівники мають право запрошувати свої сім'ї (Різдво, Новий рік), заміські та екскурсійні поїздки, інші колективні вечірки, свята (важливо, щоб окрім розважальної програми, була передбачена й офіційна частина, присвячена успіхам підприємства і співробітників).

Як заохочення можуть бути різноманітні подарунки, які фірма робить своїм співробітникам. Це можуть бути невеликі сувеніри, більш крупні подарунки на підтвердження важливості співробітника для компанії, родинні подарунки, до дня народження, до прийнятих у суспільстві свят, квитки до театру, кіно або на спортивні події, подарунки з нагоди народження дитини.

Спеціальними індивідуальними нагородами як визнання цінності того чи іншого працівника є нагородження тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником, можливість відвідання курсів іноземних мов (оплачує компанія), курсів або семінарів із ділового спілкування, особливостей нового програмного забезпечення, що сприятиме підвищенню загального інтелектуального рівня працівника, а отже, сприяти більшій його ефективності. Більш високий рівень мовних навичок надає можливість виконання посадових обов'язків на більш високому рівні та відкриває шляхи до подальшого професійного зростання.

До нетрадиційних форм мотивації компанії вдаються, щоб не лише оцінити заслуги працівників, а й указати на прорахунки в їхній роботі. Наприклад, оригінальним покаранням може стати урочисте вручення живого папути з детальною інструкцією з догляду за ним, і працівник, який його отримав, протягом місяця, до наступного підбиття підсумків роботи закладу, аналізу «Книги скарг і пропозицій», зобов'язаний піклуватися про тварину. При цьому залишити папути вдома на когось із родичів не вийде – він повинен жити в ресторані/готелі.

Висновки. З огляду на фундаментальні положення теорії менеджменту, досягти бажаної поведінки робітника можливо, діючи за двома напрямками: прийняти на роботу людину із заданим рівнем внутрішньої мотивації або вдатися до застосування засобів зовнішньої мотивації – матеріальних і нематеріальних.

Саме тому мотиваційна система повинна бути гранично гнучкою, готовою пристосовуватися до потреб не лише великої кількості груп працівників, але й окремих людей, до їх потреб, інтересів, очікувань. Саме співробітник, який задоволений усім, що він робить, тим, що його оточує значну частину часу, зможе принести найбільшу віддачу компанії, в якій працює. А отже, компанія, яка змогла створити такого працівника, буде успішною.

Те саме стосується й утримання особливо цінних кадрів усередині організації. Отже, щоб уникнути втрат співробітників, на навчання та розвиток яких організація витратила певні кошти та які є, поза сумнівом, найціннішим ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоздатність системи мотивації. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, які необхідні для організації.

Зусилля, здібності працівників, результати їхньої праці, винагорода і задоволення служать єдиної меті – створенню команди, яка для будь-

якої організації є невичерпним джерелом підвищення показників власної діяльності, досягнення успіху компанією на обраному ринку, а отже, її працівниками в усіх сферах життя.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ганиева А.К. Стимулирование персонала туристических организаций / А.К. Ганиева, О.А. Глимязная // Туристична індустрія: сучасний стан та пріоритети розвитку: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луганськ, 6–7 травня 2009 р.). – Луганськ: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2009. – Вип. 4. – С. 150–155.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
3. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств / Т.В. Мізерна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 12. – С. 234–237.
4. Статистика зарплат в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Http://www.work.ua/ua/stat/?rs=0](http://www.work.ua/ua/stat/?rs=0).
5. Рынок труда в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID](http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID).
6. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом / Г.В. Щекин – К.: МАУП, 1998. – 256 с.