

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ
«ВІЛЛА ВІТА», С. ВІТА ПОШТОВА, КИЇВСЬКА ОБЛ.**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Абу-Хадід
Сюзанни Салахівни

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

ВСТУП

Актуальність дослідження. Становлення в Україні соціально орієнтованої ринкової системи господарювання зумовлює необхідність удосконалення соціально-трудова відносин.

Сучасний менеджмент, проблеми управління інтегрує у процеси, що характеризують відмовлення від пріоритету принципів класичних шкіл менеджменту. У зв'язку з цим постають завдання, пов'язані із забезпеченням вітчизняних підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів та механізмів мотивації персоналу розглядається як передумова виконання реальним сектором економіки своїх функцій. Особливої гостроти ці питання набувають в розрізі секторів послуг, що обумовлюється їх визначальною роллю щодо розвитку ресторанного бізнесу. Ефективна робота підприємств забезпечує вирішення багатьох кадрових питань не тільки окремих трудових колективів, але й усього суспільства в цілому. Висококваліфікований змотивований колектив підприємства виступає основою його конкурентоспроможності.

У вітчизняній економічній літературі є різні підходи до проблеми формування системи мотивації персоналу. В процесі розвитку управлінської науки цими питаннями займаються сучасні українські вчені: Абрамов В.М., Афонін А.С., Богиня Д.П., Бандур С.І., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Заяц Т.А., Казміренко В.П., Калина А.В., Колот А.М., Козачинський С.В., Куликов Г.Т., Колпаков В.М., Лагутін В.Д., Лібанова Е.М., Невалов А.Г., Онікієнко В.В., Павловська Н.О., Петров І.Л., Турецький О.А., Уманський О.М., Хміль Ф.І., Щокін Г.В.

Вагомий внесок у розроблення проблем мотивації персоналу, оцінювання результатів діяльності та стимулювання праці персоналу зробили також зарубіжні вчені. В роботі використані фундаментальні праці таких представників різних економічно-наукових шкіл як: А. Альдельфера, Дж. Адамс, О. Віханського, В. Врум, Ф. Герцберг, П. Друкер, А. Маслоу, Д. Мак-

Клелланд, М. Магура, М. Курбатова, Т. Парсонс, М. Портер, А. Пригожий, Ф. Тейлор, Є. Щепанський та ін.

Стабілізація економічного розвитку процесів країни ставить проблеми управління кадрами та формування активної кадрової політики у ряд пріоритетних, про що свідчить досвід економічно розвинутих країн світу. Це обумовлює актуальність теми дослідження та доцільність розгляду системи мотивації персоналу.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування і розвитку мотивації персоналу та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення в діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження теоретичні, методологічні та практичні засади розробки та реалізації мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування і розвитку мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети нами були визначені та вирішені такі **завдання**:

- визначено теоретичні основи мотивації персоналу в організації;
- розглянуто процес розроблення та реалізації системи мотивації підприємства ресторанного бізнесу;
- проведена оцінка ефективності системи мотивації в ресторані
- проведений аналіз діяльності ресторану, процесу мотивації персоналу в ресторані;
- зазначено особливості впливу факторів на удосконалення процесу розробки і реалізації системи мотивації персоналу;
- провели розробку системи мотивації персоналу в ресторані;
- запропоновано програму удосконалення процесу підготовки і перепідготовки персоналу в ресторані.

Методологічною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з менеджменту, управління людськими

ресурсами законодавчі й нормативні акти, що регламентують діяльність господарюючих суб'єктів.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, періодичні видання, статистична інформація та звітна документація досліджуваного підприємства. Наукові розробки та дослідження сучасних українських вчених вказують, що в основі загальносупільних явищ трансформації українського суспільства і реалізації економічного потенціалу держави є стимулювання діяльності, якість людських ресурсів і їхнього використання та створення механізму методологічної бази для реалізації цієї складної задачі на рівні державного управління, підприємств, особистості.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Мотивація персоналу суб'єкта ресторанного господарства» у збірнику наукових праць КНТЕУ, 2019. – с. 273-277 (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок, з яких основний текст викладено на 66 сторінках. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд генезису мотивації персоналу

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

До структури системи мотивації праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю [25, с.15-24].

Велике значення для формування мотивів праці персоналу має оцінка імовірності досягнення цілей. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі є статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за:

- потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;
- цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;
- ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [28, с. 39].

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціальне обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами [4, с. 102].

Систематичне вивчення стимулювання з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж змушує людину до праці. Проте дослідження поведінки людини в роботі дає деякі загальні пояснення стимулюванню і дозволяє створити прагматичні моделі стимулювання працівників на робочих

місяцях. Умовно ці теорії можна поділити на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії стимулювання ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх чинників (що називаються потребами), що змушують людей діяти за схемою, а не по іншому. До цієї категорії можна віднести роботи А.Маслоу, Д.МакКлелланда та Ф.Герцберга [32, с. 23].

Процесуальні теорії вважаються більш сучасними й ґрунтуються, у першу чергу, на тому як поводять себе люди з урахуванням їх сприйняття та пізнання. До цієї категорії відносяться теорія очікування, теорія справедливості та модель мотивації Портера – Лоулера [34, с. 66].

Важливо розуміти, що хоча ці теорії і розбігаються за цілим рядом питань, вони є взаємовиключними. Ці теорії ефективно використовується в рішенні щоденних задач спонукання людей до ефективної праці.

На рисунку 1.1 зображена схема моделі мотивації поведінки персоналу через потреби:



Рис. 1.1. Схема мотивації поведінки персоналу через потреби

Джерело: побудовано авторами на основі [36, с. 134-149]

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність.

Для розвитку способів та інструментів мотивації персоналу необхідно враховувати результати теоретичних та емпіричних досліджень мотивації поведінки працівників як спеціальними, так і комплексними науковими дисциплінами. Взаємозв'язок основних наук, що вивчають мотивацію, подано на рис. 1.1 [37, с. 219]. Первинна форма мотиву – це речові предмети, що задовольняють найпростіші матеріальні потреби. Надалі ними стають також предмети ідеальні, ті, що виступають у формі тих або інших спонукальних уявлень або свідомих цілей («мотиви-цілі») [17, с. 5].

Кожний з поданих на рисунку 1.2 наукових напрямів використовує поняття та категорії «потреба», «ціль», «мотив», «інтерес», «діяльність», а менеджмент об'єднує їх в систему, яка дає змогу через його спеціальну функцію практично впливати на трудову поведінку персоналу. Зміст цієї функції змінюється та збагачується зі зміною та ускладненням моделі працівника, на яку орієнтується керівництво малого підприємства. З розвитком технологічних способів виробництва економічна наука вивчає людину не тільки як ресурс, але і як особистість, орієнтуючись на соціальну, компетентну, моральну модель людини-працівника. При цьому особливої актуальності для управління мотивацією персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому. Ефективне використання людських ресурсів забезпечується вмінням менеджерів організувати роботу в команді, синергетичний ефект якої забезпечується визначенням та розв'язанням виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства.

Ефективне спонукання менеджерами підлеглих до високоефективної діяльності забезпечується розумінням сутності процесу мотивації.

Мотивація являє собою процес спонукування себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації. У кінцевому підсумку мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягти найкращих її результатів.

Питання про те, як зацікавити персонал у роботі, виникло ще задовго до наукових розробок менеджменту. На перший погляд здається, що нічого складного в мотивації праці немає, оскільки ключові її ланки: потреби – мотивація – винагорода. Адже не тільки в Україні, а й в усьому світі випадки вдалої мотивації праці скоріше є винятками, ніж правилом. Механізм мотивації, в основі якого лежать потреби представлено рис.1.3 [40, с. 278].

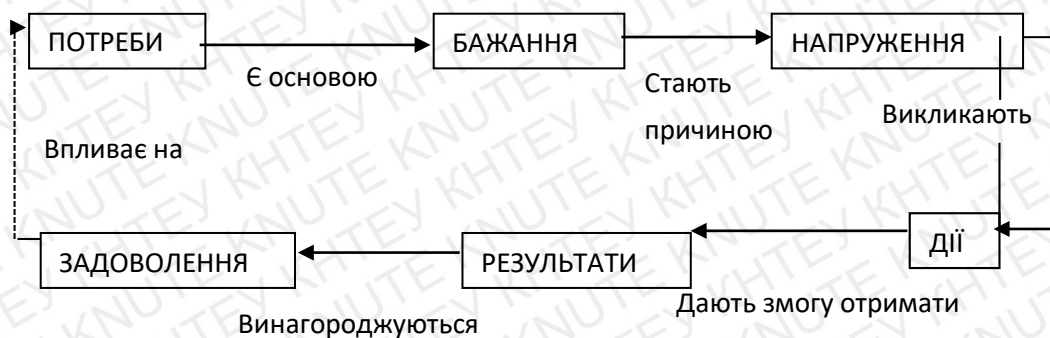


Рис. 1.3. Мотиваційний ланцюг персоналу «потреби – бажання – винагорода»

Джерело: побудовано авторами на основі [40, с. 34]

Як видно з рисунка, в основі мотиваційного механізму лежать потреби: усвідомлені (інтереси) чи неусвідомлені (інстинкти). Вони можуть бути різноманітними: від почуття голоду до службового просування.

Під мотивацією розуміють увесь комплекс факторів, які впливають на поведінку працівників, спонукають до праці. Мотивація не тільки стимулює поведінку людини, а й визначає її спрямованість. Тому можна говорити про мобілізувальний і спрямувальний аспекти мотивації.

У кожному конкретному випадку для створення відповідної мотивації потрібно дбати про належний мотиваційний клімат. Одні умови, які Ви можете створити, діятимуть на «зарядження» Ваших працівників, а інші — на їх «розрядження». Потрібно враховувати обидва полюси «батарейки». Основні особливості обох «полюсів» наведено в табл. 1.1.

Як видно з табл. 1.1, позитивно налаштований мотиваційний клімат пов'язаний насамперед з цікавою роботою, добрими службовими стосунками, високою матеріальною винагородою. Навпаки, негативний мотиваційний

клімат пов'язаний з непорозумінням, відсутністю можливостей для розвитку тощо.

Таблиця 1.1

Характеристика двох типів мотиваційного клімату

Мотиваційний клімат заряджувальний (+)	Мотиваційний клімат розряджувальний (-)
<ul style="list-style-type: none"> - визначення і схвалення доброї роботи - урізноманітнення робіт, що дає змогу використовувати вміння і здібності працівника - самостійність у роботі й відповідальність за неї - участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи - завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання і професійного зростання - добрі робочі стосунки зі співробітниками - довіра до працівника - наочність кінцевих результатів роботи 	<ul style="list-style-type: none"> - непорозуміння - недостатньо довіри - неадекватна виконаній роботі заробітна плата - погані або небезпечні умови роботи - погано утримуване або непридатне виробниче обладнання - відсутність можливості для навчання або професійного зростання - Ви не знаєте, успішно працюєте, чи ні - Ви не в злагоді зі співробітниками або керівником

Джерело: побудовано авторами на основі [45, с.35]

Стійкі домінуючі мотиви, що лежать в їх основі, спонукають, спрямовують, структурують поведінку і трудову діяльність особистості (табл. 1.2). Мотивація – це складний механізм співвідношення особистістю внутрішніх і зовнішніх факторів поведінки, який визначає виникнення, спрямування і способи здійснення конкретних форм діяльності [36, с. 103].

Таблиця 1.2

Можливі протиріччя між цілями працівника та підприємства

Цілі працівника		Цілі підприємства
ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ		
Зменшення робочого навантаження (при незмінній заробітній платі)	↔	Інтенсифікація праці(при незмінній заробітній платі)
Зростання заробітної плати (при незмінній продуктивності праці)	↔	Зменшення витрат на заробітну плату (при незмінній продуктивності праці)
Збільшення витрат на соціальний розвиток	↔	Економія витрат на соціальний розвиток
АДМІНІСТРАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ		
Розвиток кар'єри	↔	Регламентована організаційна структура
Зменшення відповідальності та спрощення обов'язків	↔	Посилення відповідальності та ускладнення обов'язків
Звичка, інерція поведінки, небажання змін	↔	Інноваційний розвиток, функціонально гнучка організація

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ		
Особисті переваги, неформальні зв'язки	↔	Посадова ієрархія
Індивідуалізм у творчості (конкуренція)	↔	Згуртованість, колективна творча робота
Психологічна сумісність з керівником та колегами	↔	Професіоналізм та кваліфікація працівників

Джерело: побудовано авторами на основі [36]

Наскрізним інтегруючим чинником формування мотиваційної направленості колективу є культура (рис. 1.4).

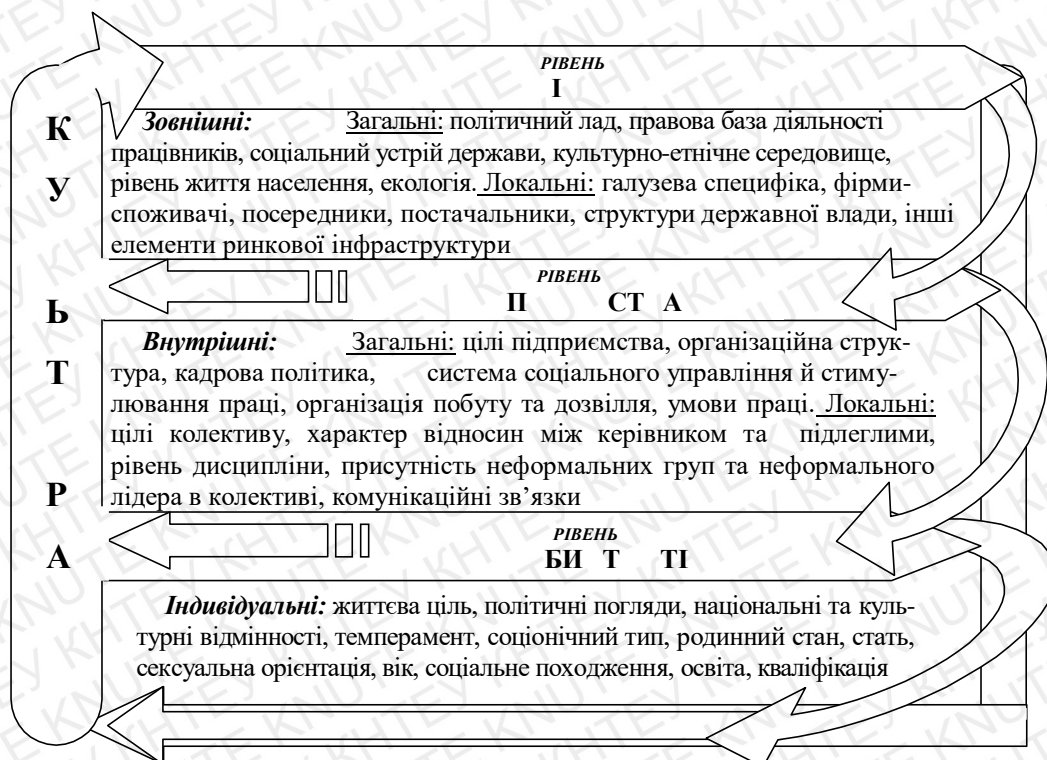


Рис. 1.4. Система факторів та умов формування мотиваційної направленості

Джерело: побудовано авторами на основі [45]

Дослідивши сутність і оцінивши роль мотивації персоналу, зазначимо наступне. Мотивація – це комплекс спонукальних мотивів, що впливають на людину, формування її ціннісних орієнтацій та інтересів, які складають основу розвитку трудового потенціалу й спрямовані на досягнення особистих, групових і суспільних цілей [32, с. 107]. У цьому визначенні акцентується увага на комплексності спонукальних мотивів і стимулів, які направлені на формування ціннісних орієнтацій і розвиток на основі трудового потенціалу/

Функція мотивації має життєвий цикл, в якому можна виділити чотири етапи: зародження і становлення, удосконалення, етап усталеного

функціонування, перетворення (розвитку). Етап удосконалення – найтриваліший. Він передбачає аналіз функції мотивації, зміну внутрішніх та зовнішніх зв'язків системи мотивів, удосконалення методів та форм мотивації, розвиток її інформаційного забезпечення. При цьому змінюється система оцінок мотивації, аналізуються можливості досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах коштів і часу.

У процесі удосконалення функції мотивації насамперед необхідно визначити ті її компоненти, які слід змінити. Цю можливість забезпечує моніторинг мотивації. Необхідно систематизувати причини, що зумовлюють необхідність його впровадження: міждисциплінарний характер мотиваційних категорій, неоднозначність та нечіткість визначення змісту мотиваційних категорій різними людьми, динамічність мотиваційного процесу, унікальність мотиваційних направленостей працівників, безліч шляхів і способів задоволення кожної окремої потреби людини, недосконалість організаційного забезпечення реалізації функції мотивації. Перевірена практикою методика моніторингу мотивації дає змогу оцінити діючу систему трудових мотивів колективу та резерви її розвитку, визначити найдоцільніші форми визнання високих результатів роботи працівників та підтримки трудової дисципліни. Науковці пропонують виділяти моніторинг мотивації в окрему підфункцію і розробляти його організаційне забезпечення.

Розвиток економічних відносин, соціалізація суспільства привели до зміни поглядів на мотивацію. „Людські відносини”, „виробничі відносини”, „концепція ефективного персоналу” – мотиваційні напрями, які не втратили актуальності до нашого часу, вивчались та вивчаються Ф. Тейлором, А. Маслоу, К. Алдерфером, Д. Мак-Грегором, Д. Мак-Зелландом, Ф. Герцбергом, В. Врумом, А. Портером, Е. Лоулером [6, с. 7-17].

Серед найбільш відомих теорій, що набули широкого застосування ще й до цього часу, є теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [41, с. 8], що визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставлених цілей; теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [31, с. 19],

котрий вніс пропозиції оплачувати роботу тих, хто виробив більше продукції, пропорційно їхнім внескам; соціальна теорія Е. Мейо [51, с. 22], де головними складовими підвищення мотивації персоналу виступають наступні: «освіта персоналу», «паритетне управління», «групові рішення», «гуманізація праці»; структура ідеального управління на підприємстві Р. Лайкерта [48, с. 5]; теорія людських потреб А. Маслоу [49, с. 28] (у вигляді піраміди) та їх поділ на первинні (фізіологічні) та вторинні (приналежності, самоповаги та самореалізації); теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [50, с. 34]; теорія «Z» В. Оучі; теорія характеристик праці Р. Хекмана та Г. Олдхема, які визначили основні детермінанти, які мотивують людину працювати. У свою чергу, Г. Емерсон не зводив винагороду тільки до грошових виплат, а розглядав і соціальні поступки роботодавців як важливий фактор активізації трудової діяльності працівників. Вагомий внесок у дослідження мотивації та стимулювання людини в рамках підходу, який розглядає тільки людину, а не людину і тварину, зробив К. Левін. В свою чергу, прихильниками змістовної теорії праці, до яких відносять К. Альдерфера, Ф. Герцберга і Д. МакКлелланда, доводили, що вивчення потреб людини є основним мотивом їх діяльності. До процесійних теорій відносять теорію очікувань або модель мотивації за В. Врумом, теорію справедливості Дж.С. Адамса [38, с. 23], теорію або модель Л. Портера – Е. Лоулера. В якості основної ідеї мотивації Л. Фестінгер розробив теорію соціального порівняння. В. Скіннер в теорії підкріплення доводив залежність людської поведінки від оточуючого середовища. Дослідження Р. Лайкерта показали, що на мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації, наявність лідерських, організаторських і комунікативних якостей тощо. У свою чергу, Г. Саймон пов'язував мотивацію з індивідуальним сприйняттям праці, а саме: чи є вона способом самореалізації особистості, чи перетворюється на рутинну діяльність, яка знищує людину. У дослідженні проблем мотивації Е. Шейн висунув концепцію організаційного розвитку й організаційної культури.

Разом з тим, для трактування поняття мотивації персоналу у ресторанному бізнесі доцільно зосереджувати увагу на специфіці діяльності підприємств досліджуваної сфери. На підставі ґрунтовних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців щодо становлення та формування поняття мотивації персоналу та з урахуванням специфіки даної сфери, визначати поняття доцільно наступним чином: мотивація персоналу в ресторанній сфері - 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.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи мотивації персоналу

Системний підхід до керування поведінкою персоналу вимагає поглибленого аналізу та виявлення цілей розвитку й функціонування всіх складових елементів соціальної системи.

Ефективне функціонування системи в цілому можливо тільки при певному сполученні її цілей. Офіційно встановлені цілі можуть бути нереальними, недійовими, у цьому випадку вони не визначають дійсного функціонування системи. Рішення даного завдання варто шукати на шляху вироблення спеціального соціально-економічного механізму керування поведінкою об'єктів стимулювання, що дозволяє досягнути цілі системи за умови реалізації внутрішніх, особистих цілей складових її елементів. Розглянемо функціонування цього механізму [56, с.27].

Соціально-економічний механізм керування поведінкою персоналу та їх стимулювання в процесі трудової діяльності складається із трьох блоків:

1. Вироблення рішень – на основі головної мети підприємства встановлюється проміжні цілі, визначаються критерії оцінки результатів їхньої діяльності, розробляються параметри функцій стимулювання.

2. Узгодження цілей і розподіл благ – установлюються фактичні цілі і їх функціонування, вони порівнюються з офіційно затвердженими цілями підрозділів, подається інформація про їхню відповідність.

3. Контроль – здійснюється порівняння результатів діяльності окремих підрозділів і підприємства в цілому з офіційно встановленими цілями й завданнями й надається відповідна інформація для аналізу ефективності діяльності [57, с. 59].

Для забезпечення ефективного функціонування механізму мотиваційної системи персоналу необхідно дотримуватись ряду вимог. Насамперед необхідно, щоб мета й завдання формувалися з граничною точністю й деталізацією й доводилися до кожного підрозділу й виконавця. Це дозволить виробити в окремих працівників та в колективі загалом почуття відповідальності за досягнення кінцевої мети. Важливо систематично вивчати й виявляти бажання, прагнення, потреби й особисті цілі працівників, які вони переслідують.

На підставі вищезазначеного доцільно проаналізувати основні види мотивації персоналу, які актуальні у застосуванні саме у сфері ресторанного господарства у таблиці 1.3

Виходячи із даних таблиці, можемо представити конкретні заходи для ефективного застосування моральних стимулів:

1. наявність положення про статуси морального заохочення та знання їх працівниками;
2. ширше використовувати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи й активності;
3. моральне заохочення підкріплювати матеріальним стимулюванням, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань;
4. про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;

5. вручати нагороди й виголошувати подяки в урочистій обстановці;
6. наявність положення про статуси морального заохочення та знання їх працівниками;
7. ширше використовувати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи й активності;
8. моральне заохочення підкріплювати матеріальним стимулюванням, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань;
9. про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;
10. наявність положення про статуси морального заохочення та знання їх працівниками;

Таблиця 1.3

Основні види мотивації персоналу в ресторані

Вид стимулювання персоналу в ресторані	Характеристика
<i>Матеріальне стимулювання</i>	Цей вид складається з матеріально – грошового та матеріально – е грошового стимулювання, останнє містить частину соціальних стимулів.
<i>Духовне стимулювання</i>	Містить у собі соціальні, моральні, естетичні, соціально-політичні та інформаційні стимули.
<i>Матеріально-грошове стимулювання</i>	Дозволяє регулювати поведінку об'єктів керування на основі використання різних грошових виплат та впровадження грошових санкцій.
<i>Моральне стимулювання</i>	Передача інформації про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу і є інформаційним процесом, у якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт керування; приймачем - об'єкт стимулювання, працівник і колектив, каналом зв'язку – засоби передачі інформації.

Джерело: систематизовано авторами.

Для оцінювання ефективності системи мотивації персоналу доцільно розглянути класифікацію видів моніторингу мотивації персоналу підприємства, у тому числі – сфери ресторанного бізнесу. Типологію видів моніторингу мотивації персоналу представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Типологія видів моніторингу системи мотивації персоналу підприємства

Класифікаційні ознаки		
Ознака	Вид моніторингу мотивації	Зміст
Вид мотивації	Економічний	Зарплата, премія, надбавка до зарплати та ін.
	Соціальний	Вік, освіта, соціальний клас та ін.
	Психологічний	Темперамент, сприйняття, інтерес та ін.
Умови та фактори формування мотиваційної направленості	Індивідуальний	Характеристики особистості: цінності, цілі, вік, темперамент, кваліфікація та ін.
	Внутрішній	Кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство та ін.
	Зовнішній	Політичний лад, рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегмента та ін.
Етап мотиваційного циклу	Мотивація потреб	Матеріальні, соціальні, творчі та ін.
	ММ мотивів	За силою, за походженням та ін.
	ММ цілей	Особисті, колективні та ін.
	ММ результатів	Досягнення цілі, зростання ефективності та ін.
Масштаб проведення	Локальний ММ	Неповне охоплення об'єкта дослідження
	Суцільний ММ	Повне охоплення об'єкта дослідження
Періодичність проведення	Поточний ММ	Постійний збір і обробка інформації
	Прогресивний ММ	Збільшення чи зменшення частоти проведення

Джерело: побудовано авторами на основі [44]

Здійснення оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві, у тому числі – сфери ресторанного бізнесу доцільно проводити за окремо визначеними етапами.

На підставі вищезазначеного доцільно представити методику оцінювання ефективності системи мотивації персоналу, яка відображена на рисунку 1.4.

На першому етапі організується експертиза цілей, потреб працівників та цілей підприємства і доцільності використання системи певних мотиваційних заходів (мотиваційних стратегій).

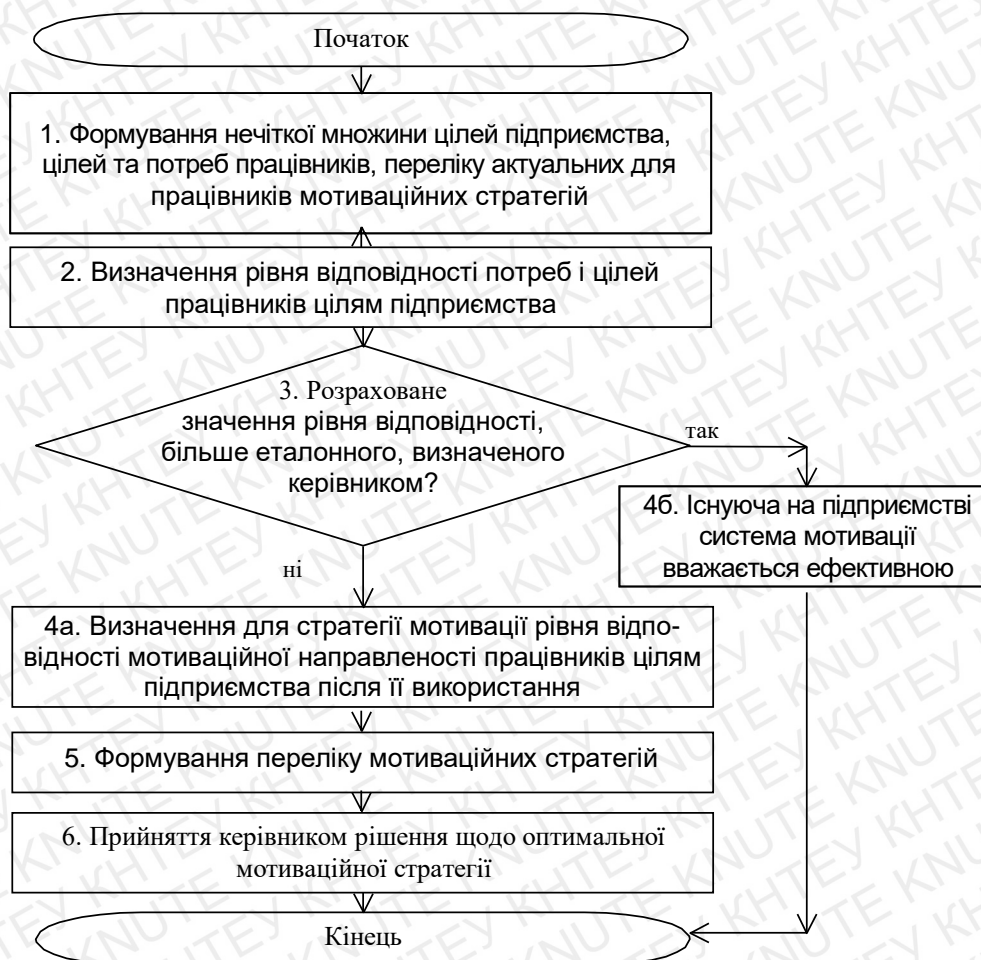


Рис. 1.4. Методика оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві, у т.ч. – сфери ресторанного бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [39]

На другому етапі розраховується фактичний показник рівня відповідності цілей працівників цілям підприємства і порівнюється з еталонним значенням, визначеним керівником.

Якщо відхилення фактичних значень від еталонних знаходяться в допустимих межах, то існуючу на підприємстві систему мотивації можна вважати стратегічною. Якщо ж відхилення між вказаними показниками значне, то це свідчить про необхідність визначення нової оптимальної мотиваційної стратегії. Цей процес реалізується таким чином: існуючий перелік актуальних мотиваційних стратегій персоналу оцінюється за критерієм забезпечення відповідності цілей працівників та підприємства (організації), і визначається їх обмежений перелік для можливого впровадження.

Таким чином, запропонована методика стратегії мотиваційної системи персоналу дозволяє зменшити негативний вплив недосконалих технологій експертної оцінки цілей, потреб працівників й підприємства та визначити можливі мотиваційні заходи за рахунок формування інтенсивного інформаційного забезпечення прийняття мотиваційних управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі.

2. Системний підхід до керування поведінкою персоналу вимагає поглибленого аналізу та виявлення цілей розвитку й функціонування всіх складових елементів соціальної системи. Запропонована нами методика стратегії мотиваційної системи персоналу дозволяє зменшити негативний вплив недосконалих технологій експертної оцінки цілей, потреб працівників й підприємства та визначити можливі мотиваційні заходи за рахунок формування інтенсивного інформаційного забезпечення прийняття мотиваційних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ВІЛЛА ВІТА», С.ВІТА ПОШТОВА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Досліджуване підприємство ресторанного господарства, ресторан «Вілла Віта», спеціалізується на наданні ряду послуг, а саме: організація заходів (святкування днів народжень, визначних дат), організація вечірок та спеціальних програм, надання стандартних ресторанних послуг.

Розміщення ресторану у безпосередній близькості до Києва робить його дуже привабливим для потенційних відвідувачів. Специфікою ресторану є комбіноване меню та затишна атмосфера. Ресторан пропонує широкий асортимент смачних страв європейської та української кухні: перші страви, холодні закуски, сендвічі, снеки і бургери, комплекси для великої компанії та багато іншого

Наведемо основні характеристики досліджуваного ресторану, які наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристики	Зміст
Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Вілла Віта»
Місцезнаходження підприємства	Україна, 01021, с. Віта Поштова, Київська область
Кількість працівників	29
Кількість посадкових місць	150 місць
Графік роботи	Без вихідних. З 08:00 до 23:00

Джерело: побудовано авторами на основі [32]

Для характеристики системи адміністративного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства доцільно визначити організаційну структуру ресторану, охарактеризувати комунікаційні зв'язки між його підрозділами та визначити відповідальність окремих служб.

Організаційна структура ресторану «Вілла Віта» представлена організаційними підрозділами та їх керівниками, що відповідають схемі, зображеній на рисунку (додаток Б)

Розглянувши особливості здійснення управлінської діяльності на підприємстві, визначимо основні показники фінансового стану ресторанного підприємства (додатки В, Г, Д). Результати фінансово-господарської діяльності досліджуваного об'єкта представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ресторану
«Вілла Віта у 2016-2018 рр., тис. грн**

Стаття	Роки			Відхилення за 2016-2017рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Чистий Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 699	5621	6957	921	19,6	1336	23,8
Інші операційні доходи	210	185	158	-26	-12,3	-26	-14,2
Інші доходи	8	11	14	3	35,5	3	28,6
Разом доходи	4 918	5816	7 30	898	18,3	1313	22,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 291	5078	5953	788	18,4	875	17,2
Інші операційні витрати	338	154	139	-184	-54,6	-15	-9,7
Інші витрати	13	9	13	-4	-30,0	3	35,7
Разом витрати	4 642	5241	6105	599	12,9	863	16,5
Фінансовий результат до оподаткування	276	575	1025	299	108,3	450	78,2
Податок на прибуток	50	104	184	54	108,3	81	78,2
Чистий прибуток	226	472	840	245	108,3	369	78,2

Джерело: побудовано авторами на основі [32]

У 2017 році порівняно з 2016 роком обсяги доходів збільшилися на 921 тис. грн, а за 2017-2018 рр. – зросли на 1336 тис. грн. Обсяг прибутку зріс за 2016-2017 рр. на 245 тис. грн або на 108,3 %, а за 2017-2018 рр. – на 369 тис. грн В цілому за 2016-2017 рр. можна було спостерігати зростання обсягів витрат

ресторану. Так, витрати за цей період зросли на 599 тис. грн. У 2018 році відбулося подальше зростання обсягу витрат на 863 тис.грн. або на 16,5%. Аналізуючи динаміку собівартості реалізованої продукції закладу зазначимо, що у 2016 році вона складала 4291 тис.грн., у 2017 році собівартість складала 5078 тис.грн, а у 2018 році - 5953 тис.грн. Упродовж всього періоду з 2016 по 2018 роки ресторан отримував прибуток, значення якого поступово зростало.

Проаналізуємо особливості динаміки руху персоналу ресторану та показники ефективності управління ним. В табл. 2.3 наведено показники формування кадрового потенціалу підприємства.

Таблиці 2.3

Показники плинності кадрів ресторану «Вілла Віта», у 2016-2018 рр.

Категорії	Формули	Роки			Приріст, +/-	
		2016	2017	2018	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	Чп	55	56	58	2	1
Кількість прийнятих працівників, осіб	Кп	2	2	2	-	1
Кількість звільнених працівників, осіб	Кз	1	1	2	-	1
Коефіцієнт плинності кадрів	$KPK = (Kп + Kз) / Чп$	0,25	0,21	0,33	-0,04	0,12
Коефіцієнт оновлення персоналу	$KOP = Kп / Чп$	0,17	0,14	0,20	-0,02	0,06
Коефіцієнт приросту персоналу	$KPP = (Kп - Kз) / Чп$	x	0,17	0,07	x	-0,10

Джерело: побудовано авторами на основі [42]

Як свідчать дані таблиці 2.3, у 2016 році фактично кількість прийнятих працівників складала 2 особи, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді був дуже високим і становив 0,17. Коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році складав 0,25, тобто 25% персоналу від його загальної середньорічної

чисельності пройшли ротацію. У 2017 році фактично кількість прийнятих працівників складала 2 особи, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді становив 0,14. Коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році склав 0,21, тобто 21% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацію. Рівень приросту персоналу становив 0,17. У 2018 році динаміка показників руху персоналу демонструвала ще більш висхідні тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення персоналу, так і на показниках плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів у цьому періоді значно зріс порівняно з попереднім роком і становив 0,33, а коефіцієнт оновлення персоналу склав 0,07.

Дослідимо результативність використання персоналу та фонду оплати праці ресторану «Вілла Віта» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників результативності використання персоналу
ресторану «Вілла Віта» у 2016 - 2018 рр.**

Показники	Формули	Роки			Приріст, +/-	
		2016	2017	2018	2016- 2017 рр.	2017- 2018 рр.
Продуктивність праці, тис.грн/особу	$ПП = Д / Чп$	391,6	401,5	463,8	9,8	62,3
Витрати на оплату праці, тис.грн	ВОП	1716,3	2031,3	2381,3	315,0	350,0
Обсяг витрат з оплати праці, тис.грн/особу	$ВОП1п = ВОП / Чп$	143,0	145,1	158,8	2,1	13,7
Рентабельність трудових ресурсів, тис.грн/особу	$Ртр = ЧП / Чп$	18,9	33,7	56,0	14,8	22,3
Рентабельність витрат на оплату праці, %	$Рвоп = ЧП / ВОП$	13,2	23,2	35,3	10,0	12,1

Джерело: побудовано авторами на основі [32]

Дані табл. 2.4 свідчать, що у ресторані протягом 2016-2017 рр. можна спостерігати зростаючу динаміку ефективності використання персоналу та фонду оплати праці. Продуктивність праці персоналу у 2016 році становила 391,6 тис. грн/особу, а у 2017 році – 401,5 тис. грн. При цьому протягом 2016-

2017 років значення даного показника зросло на 9,8 тис.грн, а у 2018 році порівняно з 2017-м роком збільшилось на 62,3 тис.грн.

Таким чином, рентабельність персоналу постійно зростала впродовж 2016-2018 рр. У 2017 р. з 2016 р. даний показник збільшився на 14,8 тис.грн/особу, а у 2018 році – на 22,3 тис.грн/особу. У 2018 році у ресторані в середньому на 1-го працівника припадало 56 тис.грн чистого прибутку, а рівень рентабельності витрат на оплату праці становив 35,3%.

Показники використання основних засобів ресторані наведено в табл. 2.5. Для оцінки цих показників було використано показники балансу ресторану (вартість основних фондів) та показники звіту про сукупний дохід (виручка від реалізації, прибуток).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників використання основних засобів
ресторану «Вілла Віта» за 2016-2018 рр.**

Показники	Формула	Роки			Приріст, +/-	
		2016	2017	2018	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Фондовіддача	$\Phi_{\text{в}} = \text{Д} / \text{ОФ}^*$	1,16	1,52	1,96	0,4	0,4
Фондомісткість	$\Phi_{\text{м}} = 1 / \Phi_{\text{в}}$	0,86	0,66	0,51	-0,2	-0,1
Рентабельність основних засобів	$\text{Рос} = \text{ЧП} / \text{ОФ}$	5,6	12,8	23,6	7,2	10,8
Фондоозброєність	$\Phi_{\text{о}} = \text{ОФ} / \text{ЧП}$	337,3	263,3	237,1	-74,0	-26,2

*де ОФ – середньорічний обсяг основних засобів з балансу ресторану

Джерело: побудовано авторами на основі [45]

Як свідчать дані табл. 2.5, коефіцієнт фондівдачі за 2016-2017 роки мав тенденцію до зростання. За 2016-2017 роки фондівдача (виражає кількість грн. доходів, що припадають на 1 грн основних засобів) зростає з 1,16 грн у 2016 р. до 1,52 грн у 2017 році. Це саме можна сказати і про показник фондоозброєності.

Аналіз ефективності формування фінансових ресурсів найбільш доцільно проводити паралельно з аналізом джерел їх фінансування, що відповідає

встановленим стандартам фінансового аналізу. Для цього визначимо показники оборотності активів, платоспроможності та рентабельності діяльності досліджуваного закладу.

Динаміку оборотності активів ресторану наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка оборотності активів ресторану «Вілла Віта», за 2016-2018 рр.

Показники обороту, днів	Формули	Роки			Приріст, +/- днів		Приріст, +/- %	
		2016	2017	2018	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Період обороту активів, днів	$Pa = A / D * 360$	372	312	252	-60	-61	-16,0	-19,4
Період обороту запасів, днів	$Pz = Z / D * 360$	29	29	26	0	-3	1,5	-11,3
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	$Pdz = DZ / D * 360$	7	7	7	0	0	1,4	-6,1
Тривалість операційного циклу, днів	$TOЦ = Pz + Pdz$	36	36	33	1	-4	1,5	-10,3
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	$Pkз = KЗ / D * 360$	31	28	26	-3	-2	-10,4	-8,0
Тривалість фінансового циклу, днів	$TФЦ = TOЦ - Pкз$	4	8	7	4	-2	85,5	-18,2

*А - середньорічний обсяг активів з балансу ресторану; З – середньорічний обсяг запасів з балансу ресторан; ДЗ - середньорічний обсяг дебіторської заборгованості з балансу ресторан; КЗ - середньорічний обсяг кредиторської заборгованості з балансу ресторан.

Джерело: побудовано авторами на основі [47]

У 2017 р. спостерігається зниження показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості наданих ресторанных послуг. В цілому період обороту як усіх активів, так і їх складових зменшувався у 2017-2018 рр., що було зумовлено зниженням рівня їх фінансування. Скорочення тривалості операційного циклу свідчить про зниження нормативу фінансування запасів та дебіторської заборгованості ресторан.

Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі позитивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці регулювалися виключно за рахунок зміни чисельності персоналу ресторану.

2.2. Визначення впливу чинників на систему мотивації суб'єкта ресторанного бізнесу

Основні фактори зовнішнього середовища ресторану можуть бути проаналізовані за методикою PEST- аналізу.

PEST - аналіз призначений для виявлення політичних та економічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегічний потенціал ресторану «Вілла Віта». Результати PEST-аналізу основних факторів макросередовища закладу наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз факторів макросередовища ресторану «Вілла Віта»

Фактори середовища	Стан фактору	тенденція розвитку фактора	Характеристика впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації	Ступінь впливу після вживання заходів
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори						
Заканодавча база	нестабільність законодавства	розвиток фактору є залежним від політичних змін у владі	зміни влади та партій впливають на діючі закони, на їх зміну або ліквідацію, що є негативним показником не стабільності діяльності	1	Протидія можлива шляхом кваліфікованої юридичної допомоги	3
Стабільність країни, регіону, міста	Залежність від впливу політичних партій	розвиток факторів є залежним від політичних змін у владі	Позитивний або негативний вплив фактору впливає на стабільність розвитку ресторану, що призводить до пониження або підвищення ризику діяльності	-2	Для протидії негативному впливу даного фактору необхідно здійснювати пошук нових клієнтів, шукати можливості диверсифікації бізнесу	2

Макроекономічні фактори						
Інфляція, валютна нестабільність	Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%	Зростання цін на сировину, енергоносії	Найбільш характерним впливом є ріст цін на виробничі ресурси, що призводить до збільшення цін на продукцію ресторан.	-3	1. Заміна імпортованих продуктів на вітчизняні; 2. Скорочення операційного циклу	3
Падіння рівня доходів населення	Зниження реальних доходів населення	Потенційне падіння обсягів відвідуваності закладів	Характерним негативним впливом фактору є те, що скорочуються обсяги реалізації та паралельно зростає рівень конкуренції на внутрішньому ринку	-1	Пошук нових продуктів, впровадження економ-меню	4

Джерело: побудовано авторами на основі [53]

Виходячи з результатів проведеного PEST – аналізу досліджуваного закладу говорить про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу ресторану. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо.

У 2017 р. ринок ресторанного бізнесу в Україні зустрів з дефіцитом, що поглинув за два попередні хризових років 5600 закладів ресторанного бізнесу.

Найсильніше криза вдарила по флагману ресторанного ринку країни - Києву. Столиця втратила 30% недорогих ресторанів (середній чек 50-200 грн).

Важливим аспектом ринкового середовища є також постачальники. Варто проаналізувати основних постачальників ресторану та обсяги поставок у розрізі кожного постачальника (табл. 2.8).

Як свідчать наведені в табл. 2.8 дані, в цілому впродовж 2017-2018 рр. обсяги поставок сировини, матеріалів на підприємство ресторанного господарства зросли у вартісному еквіваленті на 616 тис.грн, або на 17,6 %. Негативна динаміка вартісних обсягів поставок спостерігалась по таким постачальникам як ТОВ «Торговий дім «Асканія Трейд»».

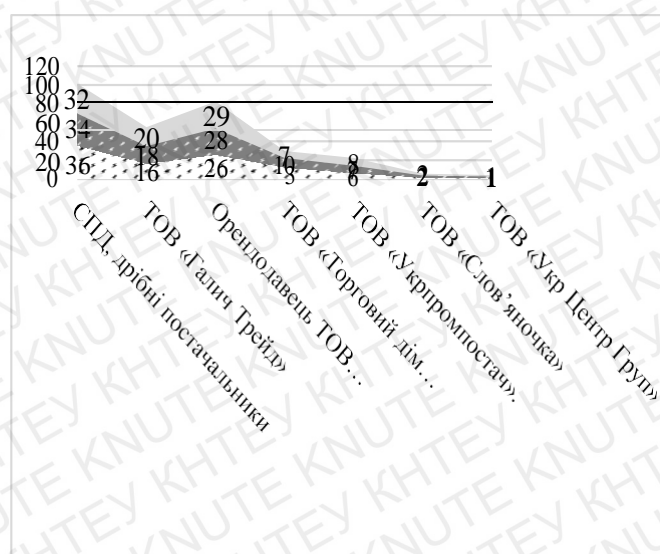
Таблиця 2.8

**Динаміка обсягів поставок у розрізі окремих постачальників за
2016-2018 рр.**

Постачальники	Період, роки			Приріст, +/- днів		Приріст, +/- %	
	2016	2017	2018	2016-2017рр.	2017-2018рр.	2016-2017рр.	2017-2018рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
СПД, дрібні постачальники	1031	1190	1318	159	129	15,4	10,8
ТОВ «Торговий дім «Асканія Трейд»»	366	339	300	-28	-39	-7,6	-11,5
ТОВ «Укрпромпостач».	187	259	345	73	86	38,8	33,1
ТОВ «Слов'яночка»	49	63	79	14	15	29,0	24,3
ТОВ «Галич Трейд»	477	643	832	167	189	35,0	29,4
Орендодавець ТОВ «Прем'єра»	753	967	1192	214	225	28,4	23,2
ТОВ «Укр Центр Груп»	35	45	56	10	11	27,7	24,6
Разом	2 898	3 506	4 122	608	616	21,0	17,6

Джерело: побудовано авторами на основі [47].

У структурі постачальників найбільшу частку за 2018 рік у вартісних обсягах поставок займали СПД – 36%, ТОВ «Прем'єра» – 26%, ТОВ «Галич Трейд» – 16% (рис. 2.4).



**Рис. 2.1. Структура постачальників ресторану «Вілла Віта
у 2016-2018 рр.**

Джерело: побудовано авторами на основі [53]

Як свідчать статистичні дані, в цілому по підприємству спостерігалась у 2018 році зростаюча динаміка обсягів поставок.

Узагальнимо аналіз факторів впливу на операційну стратегію з використанням методу стратегічного аналізу, який формалізується у побудові матриці SPACE. Дослідження особливостей впливу зовнішнього середовища на операційну стратегію ресторану «Вілла Віта» доповнимо проведенням SPACE-аналізу. Для цього побудуємо матрицю основних оціночних показників діяльності, які наведено в табл. 2.9.

На основі визначених в табл. 2.9 критеріїв побудуємо матрицю SPACE-аналізу. Після отримання загальних оцінок основних критеріїв будуємо вектор рекомендованої стратегії розвитку підприємства в системі координат SPACE.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування операційної стратегії ресторану «Вілла Віта»

Показники	Умовна оцінка (від 1 до 5)*	Вага	Загальна оцінка балів
Прибутковість операційної діяльності	3	0,4	1,20
Фінансова стійкість	4	0,3	1,20
Платоспроможність	2	0,2	0,40
Рівень фінансового ризику (бали від 1 до 5)	2	0,1	0,20
Загальна оцінка критерію	X	x	3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка ринку	5	0,5	2,50
Конкурентоспроможність послуг	3	0,5	1,50
Загальна оцінка критерію	X	x	4,00
Привабливість ресторанної галузі (ПГ)			
Стадія життєвого циклу підприємства	3	0,5	1,50
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	2	0,5	1,00
Загальна оцінка критерію	X	x	2,50
Стабільність ринку (СР)			
Стабільність прибутку	3	0,5	1,50
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,90
Маркетингові можливості	2	0,2	0,40
Загальна оцінка критерію	X	x	2,80

Джерело: .побудовано авторами на основі аналізу звітів про фінансово-господарську діяльність підприємства (додаткиБ-Г)

заходів щодо активізації його просування на ринку ресторанних послуг, напрямків удосконалення операційних процесів.

Обґрунтування покращення операційної стратегії розвитку досліджуваним закладом пропонуємо здійснити, виходячи з попередньої оцінки сильних та слабких сторін його діяльності, загроз та можливостей подальшого розвитку. Це доцільно реалізувати з використанням інструменту SWOT-аналізу.

Основні загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності закладу наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу для визначення основних стратегічних орієнтирів розвитку ресторану «Вілла Віта»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості:	Загрози:
		1. Нестабільність законодавства 2. Залежність від впливу політичних партій 3. Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%. 4. Зниження реальних доходів населення	1. Зростання привабливості ресторанів невеликого формату 2. Зниження витрат за рахунок диференціації постачальників 3. Наявність ринкових передумов зростання конкурентного статусу 4. Висока імовірність отримати вигоди при зміні стратегії розвитку
Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Поле СіМ (заходи): - диференціація напрямків розвитку стратегії ресторан за: - ціною; - споживачем; - продукцією.	Поле СіЗ (заходи): - Протидія негативним політико-правовим факторам можлива шляхом кваліфікованої юридичної допомоги Для протидії негативному впливу економічного фактору необхідно здійснювати пошук нових клієнтів, шукати можливості диверсифікації бізнесу
	Слабкі сторони:	Поле СлМ (заходи): - Заміна імпорتنих продуктів на вітчизняні; - Скорочення операційного циклу - Пошук нових продуктів - Розробка нового меню, що буде включати економ-пропозиції, а також нові страви, що користуються великою популярністю у ресторанах великого формату	Поле СлЗ (заходи): - Розробка рекламних технологій просування ресторан на ринку, реалізації напрямків рекламної політики в Інтернет-середовищі; - Удосконалення комунікаційної політики ресторан та застосування іміджевих технологій

Джерело: побудовано авторами на основі [23]

Таким чином, результати SWOT-аналізу представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати SWOT-аналізу ресторану «Вілла Віта»

Загрози	Можливості
1. Нестабільність законодавства	1. Зростання привабливості ресторанів невеликого формату
2. Залежність від впливу політичних партій	2. Зниження витрат за рахунок диференціації постачальників
3. Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%.	3. Наявність ринкових передумов зростання конкурентного статусу
4. Зниження реальних доходів населення	4. Висока імовірність отримати вигоди при зміні стратегії розвитку
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Продумана кадрова політика	1. Надмірна розгалуженість організаційної структури, що призводить до дублювання функцій
2. Можливість розширення асортименту страв	2. Тенденції до зниження товарообороту ресторан
3. Позитивні фінансові результати	3. Високі показники плинності кадрів
4. Ефективне використання персоналу	4. Невисокий рівень фінансової стійкості
5. Ефективне використання основних засобів	5. Слабке використання маркетингових можливостей закладу
6. Продумана цінова політика	

Джерело: побудовано автором на основі [23].

На основі даних табл. 2.10 можемо говорити про те, що на сьогодні ресторан «Вілла Віта» потребує зміни стратегії свого розвитку. Це може бути забезпечене за рахунок використання прихованих резервів розвитку операційного, ринкового, фінансового та кадрового потенціалу ресторану. Виходячи з визначених вище загроз та можливостей, сильних та слабких сторін досліджуваного закладу побудуємо матрицю SWOT-аналізу, в якій окреслені основні стратегічні орієнтири розвитку ресторану (табл. 2.5)

Отже, проведене дослідження основних особливостей впливу чинників на формування операційної стратегії «Вілла Віта» дозволяє зробити висновки стосовно відносно низьку стратегічну позицію на ринку ресторанних послуг. Внаслідок цього виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища.

Отже, проведене дослідження основних особливостей впливу чинників на формування операційної стратегії «Вілла Віта» дозволяє зробити висновки

стосовно відносну низьку стратегічну позицію на ринку ресторанних послуг. Внаслідок цього виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Варто вказати на те, що необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ланцюгу управління. Виходячи з проведеного PEST – аналізу робимо висновок про негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу ресторану. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо.

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві

До сучасних проблем менеджменту можна віднести і формування ефективних систем управління на основі використання якісного управлінського ресурсу. Зміни в ринковому секторі економіки призводять до активізації пошуку висококваліфікованих талановитих керівників. Тому дедалі актуальнішими стають завдання розроблення конкретних методик оцінювання та технологій діагностики і розвитку управлінських кадрів в процесі формування мотиваційної політики підприємств. Здебільшого, мотивація напрямлена на досягнення поточних фінансових показників, лише незначна частка менеджерів мотивовані в своїй діяльності на досягнення корпоративних стратегічних цілей. Саме тому необхідно враховувати вплив системи мотивації на досягнення стратегічних цілей підприємства як основний фактор її ефективності.

Оцінювання рівня мотивації працівників доцільно розглядати не відокремлено, а на тлі показників розвитку економіки і рівня життя населення. Окремі аспекти цієї проблеми досліджували Б. Андрушків, А. Аслунд, І.

Бондар, Дж. Гелбрейт, Дж. Гікс, О. Грیشнова, Г. Захарчин, Т. Кір'ян, А. Колот, О. Кузьмін, В. Латік, Е. Лібанова, В. Мандибурра, С. Панчишин, А. Пасховер, С. Пирожков, А. Ревенко, Дж. Сакс, Я. Такада, М. Туган-Барановський, Н. Холод, Л. Черенько, А. Чухно, М. Шаповал та інші.

До числа найважливіших показників рівня життя населення (соціальних стандартів) відносять мінімальну заробітну плату і прожитковий мінімум. За даними Держкомстату України за 2015-2018 рр. середньомісячна заробітна плата працівників України щорічно зростала на 23,9%. Схожими були і темпи приросту середньомісячної реальної заробітної плати: 23,4% - для працівників України; 20,9% - для працівників промисловості; 19,5% - для працівників машинобудування. Частка заробітної плати в доходах населення не перевищувала 45%, а соціальної допомоги та інших поточних трансферт – 40%. Слід звернути увагу на стійку тенденцію до зростання частки реальної заробітної плати у мінімальній заробітній платі та зростання рівня прожиткового мінімуму (у середньому щорічно на 13,5%).

Ефективність мотивації праці управлінського персоналу підприємств ресторанного сектору необхідно оцінювати за інтегральними показниками, які охоплюють індивідуальні (одиничні) показники ефективності мотиваторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на продуктивність праці персоналу. Визначено, що оцінювання ефективності впливу мотиваційної системи здійснюють на підставі певних припущень щодо структури системи мотиваційних механізмів, її формування та дії [25, с. 98]. Ми виділяємо два критеріальні показники – економічний та соціальний, які формуються рядом мотиваторів. Дія мотиваторів на управлінський персонал підприємства спричиняє зміну рівня соціально-економічної мотивації, а, відповідно, рівня продуктивності праці.

У ресторані «Вілла Віта» задля оцінки системи ефективного управління та виявлення причин відхилень, проаналізуємо показники ефективності управління за даними звітності підприємства (табл. 2.12).

Показники ефективності управління ресторану «Вілла Віта»

Показник	Одиниця виміру	Значення
Ефективність управління	%	102
Рівень автоматизації та механізації праці управлінського персоналу	грн/ос.	3765
Ефективність праці в системі управління	грн/ос.	78529
Економічність праці в системі управління	%	12
Коефіцієнт надійності системи управління	-	0,43
Коефіцієнт абсолютного використання інформації	-	0,75

Джерело: розраховано та складено авторами.

Таким чином, можемо зробити висновок, що автоматизація та механізація сприяє продуктивності праці та економії ресурсів.

Для оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу у сфері ресторанного бізнесу доцільно звертати увагу на такі основні припущення:

1. На продуктивність праці персоналу впливають різні мотиватори, які умовно можна згрупувати наступним чином – економічні, соціальні і корпоративно-культурологічні (засадничі) мотиватори.

2. При оцінюванні рівня мотивації праці, тобто при оцінюванні ефективності мотиваційної системи, необхідно опиратися на принцип В.Парето, за яким на появу складної події вирішальний вплив має незначна кількість факторів (принцип 80:20). Таким чином при формуванні сукупності мотиваторів необхідно враховувати їх обмежену кількість.

3. Між рівнем мотивації праці управлінського персоналу і рівнями економічних та соціальних мотиваторів існує пряма залежність, однак, гранична ефективність дії мотиваторів знижується при зростанні їх рівня.

4. Дія корпоративно-культурологічних (засадничих) мотиваторів мультиплікативно позначається на ефективності мотиваційної системи, хоча

прямо не залежить від рівня економічних і соціальних мотиваторів. Згідно з концепцією соціальних стандартів між прожитковим мінімумом (d_m), мінімальною середньомісячною заробітною платою (d_z^0) і середньомісячною заробітною платою працівників (d_z) мають виконуватися такі співвідношення [25]. $d_z^0 \geq 1,15 * d_m$, $d_z \approx 0,4 * d_m$

Оцінювальну функцію мотивації праці персоналу підприємств в ресторанному бізнесі $F(d_z, d_s)$ можна представити у такому вигляді :

$$F(d_z, d_s) = k * [f_e(d_z) + f_c(d_s)] ,$$

де k – коригуючий коефіцієнт (мультиплікатор), $k \geq 0$; f_e – економічний критеріальний показник; f_c – соціальний критеріальний показник; d_z – середньомісячна заробітна плата персоналу; d_s – середньомісячні соціальні виплати на підприємстві. Щоб оцінити ефективність системи мотивації персоналу, необхідно розробити шкалу відповідності кількісних значень оцінювальної функції якісним критеріям ефективності з урахуванням граничних значень показників $f_e(d_z)$, $f_c(d_s)$ і мультиплікатора k . Наприклад, при виконанні умови $0,5 > F(d_z, d_s) \geq 0$ можна вважати прийняту систему мотивації неадекватною, такою, що не відповідає цілям і завданням управління організацією. Натомість, при виконанні умови $2 > F(d_z, d_s) \geq 1$, вважаємо мотивацію управлінського персоналу в цілому ефективною. Кількість параметрів якісної оцінки мотивації бажано обмежити для простоти і доступності її використання (від 4 до 6). Ці параметри можуть бути згруповані в «позитивну» і «негативну» оцінку мотивації. Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу ґрунтується на дотриманні принципу об'єктивності, який забезпечується коректністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформаційних ресурсів.

Узагальнення з питань виявлення діючої системи управління кадрами ґрунтуються на матеріалах опитування персоналу, які наведені в таблиці 2.13.

**Результати дослідження мотиваційної системи в ресторані
«Вілла Віта»**

№ п/п	Питання	Питома вага за відповідями, %
1.	Чи здійснюється мотивація персоналу в процесі структурних, функціональних та інших перетворень на підприємстві	100
	не здійснюється	4
	матеріальна і моральна	28,0
	тільки матеріальна	56,0
	тільки моральна	12,0
2.	Як часто змінюється система стимулювання на підприємстві	100
	раз у квартал	4,0
	раз у півроку	8,0
	раз на рік	88,0
3.	Які причини на вашу думку зумовлюють зміну системи стимулювання на підприємстві	100
	дослідження результатів погіршення результатів фінансово-господарської діяльності та продуктивності праці	4,0
	зниження продуктивності праці та погіршення соціально-психологічного клімату	4,0
	погіршення фінансово-економічної діяльності	66,0
	зниження продуктивності праці	20,0
	погіршення соціально-психологічного клімату	6,0

Джерело: складено авторами.

Це дослідження мало на меті визначити чи використовують керівники підприємства систему мотивації праці при управлінні персоналом, як часто вона змінюється тощо. Результати показали, що 4% керівників взагалі не використовують мотивацію персоналу в процесі структурних, функціональних та інших перетворень, тобто навіть заробітна плата персоналу не має належного стимуляційного впливу, 28% використовують одночасно і матеріальну і моральну мотивацію, 56% тільки матеріальну, а 12% - моральну. Треба враховувати ці фактори, а також те, що є різниця у смаках та особистих думках кожного працівника. Це можна зробити через створення так званої ідеальної роботи. Саме через неї керівник прагне до підвищення

інтегральної продуктивності та забезпечує згоду та підтримку максимальної кількості підлеглих.

Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві являє собою процес ідентифікації, аналізу і оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві за відповідними бізнес індикаторами для формування загальних висновків про стан (переваги, недоліки) існуючої (діючої) системи мотивації працівників та розроблення рекомендацій щодо можливих шляхів з її удосконалення в контексті забезпечення якісно нового рівня розвитку підприємства та формування його перспективи з урахуванням наслідків за порушення законодавства про оплату праці.

Попереднє оцінювання зазвичай здійснюється у випадках прийому нових працівників на роботу. При попередньому оцінюванні аналізуються позитивні та негативні особливості працівника. Особливу увагу слід приділяти аналізу негативних якостей, оскільки це є запорукою розвитку працівника. Етап попереднього оцінювання забезпечує вихідні дані для розроблення планів та програм розвитку, визначає мотиви та стимули, які сприятимуть цьому процесу.

На підставі вищезазначеного доцільно представити методи оцінювання розвитку працівників (табл. 2.14).

Поточне оцінювання реалізується безпосередньо під час реалізації моделі коучингу в ресторані «Вілла Віта». Метою даного оцінювання є охоплення конкретних етапів реалізації коучингу, відслідковування дотримання усіх етапів розвитку, використання необхідних інструментів.

Завершальне оцінювання є заключним етапом моделі, воно здійснюється після виконання робіт.

Одним із ключових бізнес-індикаторів системи мотивації персоналу на підприємстві є: рівень матеріального стимулювання (формування та використання матеріальних стимулів праці, рівень та розподіл заробітної плати) та якості умов праці працівників (управлінського персоналу, робітників основного та допоміжного виробництва ресторану); рівень задоволення

мотиваційних потреб працівників; рівень можливостей керівників ресторану за рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) задовольняти соціально-економічні потреби підлеглих (працівників); рівень продуктивності праці; рівень участі працівників (управлінського персоналу, робітників) у власності і/або в управлінні рестораном; рівень соціально-психологічного клімату на підприємстві; рівень конфліктності в трудовому колективі; рівень плинності кадрів тощо.

Таблиця 2.14

Методи оцінювання розвитку працівників ресторану «Вілла Віта»

Групи методів	Характеристика
Тестування : кваліфікаційне; психологічне; фізіологічне.	Дозволяє оцінити кваліфікацію, особисті та фізіологічні особливості працівника
Досягнення цілей (управління за цілями)	Дозволяє встановити рівень відповідності між запланованими та досягнутими цілями
Оцінювання за результатами	Дозволяє оцінити розвиток працівника, виходячи з аналізу його результативності за конкретний період.
Метод Assesment Center (Центри оцінювання)	Оцінюються основні компетенції та навички працівників в даний момент, проводиться навчання та оцінюється рівень розвитку компетенцій за результатами навчання
Атестація	Дозволяє отримати комплексну характеристику розвитку працівника за такими параметрами: якості працівника, трудова дисципліна, продуктивність, результативність праці
«360 градусів»	Дозволяє отримати інформацію про працівника від оточуючих його співробітників
Інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з клієнтом коучингу з метою отримання інформації про його кваліфікаційні навички.
Шкалювання	Передбачає розроблення різного роду шкал (графічних, алфавітно-числових), за якими оцінюються критерії розвитку працівника
Рейтингування	Дає можливість проранжувати розвиток працівників за конкретний період та здійснювати порівняння згідно з отриманими рангами

Джерело: складено аворами на основі [36].

На думку керівництва підприємства ідеальна робота повинна:

- мати цілісність (приводити до визначеного результату) та оцінюватися працівниками як важлива і та, що заслуговує бути виконана;

- надати можливість працівнику приймати рішення, які необхідні для виконання поставленої перед ним задачі (повинна бути автономія у встановлених межах);
- забезпечити зворотній зв'язок з працівником;
- приносити справедливе з точки зору працівника винагороду.

Для визначення ефективності системи мотивації персоналу ресторану, доцільно здійснит аналіз їх вподобань, результати якого представлені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Вподобання працівників ресторану «Вілла Віта» у своїй роботі

Вподобання	Характеристика
Різноманітність умінь та навичок	Характеризує ступень, при якому робота потребує різноманітних дій під час її виконання. Ця ступень передбачає використання різних навичок та талантів персоналу. На думку керівників, якщо працівник відчуває, що хтось ще може зробити цю роботу також добре, то вона навряд чи буде мати для нього цінність та маловірогідне, що він буде відчувати почуття гордості від виконання цієї роботи. Робота, яка не використовує будь-яких навичок працівника не викликає потреби у подальшому навчанні.
Цілісність роботи	Розуміється завершеність робочої операції як цілої та визначеної частини роботи або виконання роботи від початку та до кінця з результатом (визначеність завдання).
Важливість роботи	Ступень впливу роботи, яка виконується, на життя або роботу інших людей на підприємстві. Поняття важливості тісно пов'язано з системою цінностей виконавця. Робота може бути цікавою та захоплюючою, але люди будуть залишатись незадоволеними до тих пір, доки вони не відчують, що їх робота має важливість та її необхідно виконувати.
Автономія	Вона характеризує, наскільки робота забезпечує свободу та незалежність працівника при розробці графіка виконання роботи та дій, які використовуються для досягнення потрібного результату. Для будь-якого працівника існує свій оптимальний рівень автономії, якій надає йому реальне відчуття особистої відповідальності та не веде до стресів.
Зворотній зв'язок	Зворотній зв'язок забезпечує отримання працівниками інформації про якість роботи, яку вони виконують. Ефективність зворотнього зв'язку залежить від цілісності роботи. Легше забезпечити зворотній зв'язок за результатами «закінченої» роботи. Розширюючи фронт кожної роботи так, щоб працівник відповідав за декілька взаємопов'язаних операцій та забезпечував цілісність роботи та при цьому використовував самоперевірку, тобто особистий зворотній зв'язок.

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

Спроектвана згідно з цими принципами робота, на думку керівництва, забезпечує внутрішнє задоволення підлеглого. Такій міцний мотиваційний фактор стимулює якісне виконання роботи, а також, за законом підвищення або

не знайшли підтримки у працівників. Задля встановлення основних мотивів та вподобань працівників, нами було проведено анкетування. Респонденти надали свої відповіді на питання, які було згруповано у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Результати опитування працівників ресторану «Вілла Віта»

Група 1	Група 2	Група 3
1. Гроші 2. Визнання, оцінка 3. Самореалізація	1. Схвалення 2. Винагорода 3. Статус 4. Кар'єрне зростання	1. Задоволення від роботи 2. Гроші 3. Результат 4. Відповідність очікуванням – власних та інших співробітників

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

Якщо взяти до уваги також особисті дані працівників, то можна казати, що до групи 1, 2, 3 переважно увійшли:

- а) група 1 – працівники віком до 30 років, працюють на підприємстві до 3 років;
- б) група 2 – працівники віком 40-50 років, працюють на підприємстві до 10 років;
- в) група 3 – працівники віком 30-40 років, працюють до 5 років.

Аналізуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що діючі кадрові процеси на підприємстві не принесли очікуваного результату, не були прийняті співробітниками та не задовольняють їх потреби. Проведене опитування

показало, що на перше місце працівники поставили матеріальні чинники. В процесі написання роботи нами було проведено дослідження стану трудового потенціалу ресторану «Вілла Віта». З метою виявлення ставлення працівників

до виконуваних обов'язків їм було запропоновано анкети, де вони за 10-бальною шкалою могли оцінити 9 основних параметрів своєї праці:

- 1) визнання роботи;
- 2) високий ступінь відповідальності;
- 3) можливості кар'єрного зростання;
- 4) високий рівнем доходів;

- 2) залежність системи оплати праці від кінцевих результатів;
- 3) можливість реалізації творчого потенціалу;
- 4) можливості розвитку професійних здібностей;
- 5) можливості самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції;
- 6) складність праці.

Працівникам було запропоновано оцінити кожен із критеріїв за такою схемою: 1 – повна невідповідність, 10 – повна відповідність.

Результати анкетного опитування робітників ресторану «Вілла Віта» за перерахованими вище показниками наведено в Додатку (Д)

Таким чином, можна зробити висновок про те, що оптимізація трудового потенціалу на підприємстві є першочерговим його завданням для підвищення конкурентоспроможності та подальшого розвитку процесу мотивації персоналу досліджуваного об'єкта.

Також для більш повної та точної розробки заходів щодо покращення кадрової політики в цілому на ресторан «Вілла Віта» було проведене анонімне анкетування, в якому взяли участь 50 працівників підприємства. Всі опитані працівники належать до категорії працівників основної діяльності. Анкета розроблена самостійно для виявлення недоліків у роботі кадрової служби підприємства в цілому та системи мотивації зокрема.

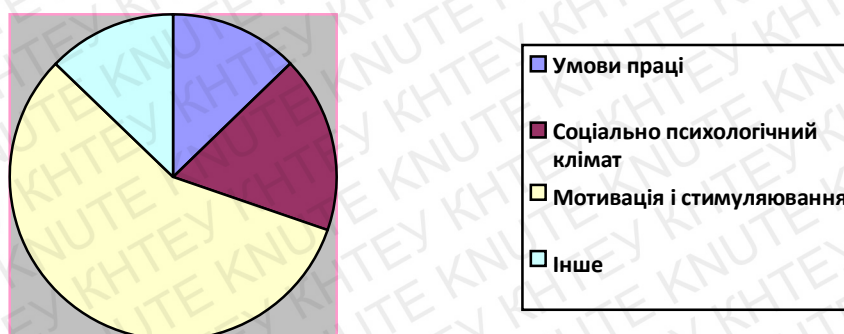


Рис. 2.2. Оцінка умов праці шляхом анонімного анкетування персоналу ресторану «Вілла Віта»

Джерело: побудовано авторами на основі [15]

Перспективою подальших досліджень в цьому напрямі є розроблення програми заходів та прогнозування результативності реалізації інноваційної системи мотивації персоналу досліджуваного об'єкта.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що результати наукових досліджень доцільно було б використати для:

- 1) вирішення проблем правового регулювання оплати праці на підприємствах ресторанного бізнесу, особливо в умовах адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу;
- 2) формування (розроблення) пропозицій (рекомендацій) щодо підвищення ефективності системи мотивації у різних сферах, в тому числі в ресторанному бізнесі.

Висновки до розділу 2

На підставі результатів, отриманих у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно зробити наступні висновки:

1. Зростання ефективності використання трудових ресурсів та оцінка розробленої стратегії ресторану має позитивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці зростає протягом років. Досліджено динаміку результатів фінансової діяльності ресторану «Вілла Віта», та виявлено зростаючу динаміку ефективності використання персоналу. Проведено аналіз показників і основних засобів ресторану, було виявлено позитивну тенденцію до збільшення фондоозброєності на рентабельності закладу.
2. Виходячи з результатів проведеного PEST – аналізу досліджуваного закладу говорить про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу ресторану, в свою чергу шляхом SWOT – аналізу було виявлено необхідність у зміні мотиваційного підходу до персоналу ресторану «Вілла Віта». Проведено оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на формування стратегії.

3. Ефективність мотивації праці управлінського персоналу підприємств ресторанного сектору бажано оцінювати за інтегральними показниками, які охоплюють індивідуальні (одиничні) показники ефективності мотиваторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на продуктивність праці персоналу, показники ефективності управління ресторану показали, що в ресторані «Вілла Віта» необхідно вводити заходи щодо автоматизації та механізації, що призведе до економії ресурсів та сприятиме продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ВІЛЛА ВІТА», С. ВІТА ПОШТОВА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

3.1. Обґрунтування програми заходів з мотивації персоналу

Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. У процесі праці людиною створюються матеріальні блага, які задовольняють суспільні та особисті потреби. Ставлення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди певним чином мотивована. Це може бути активна робота, високопродуктивна, якісно виконана з ентузіазмом або навпаки, але у будь-якому випадку спостерігається дія певного мотиву. Тому для досягнення ефективного управління людиною слід зрозуміти її мотивацію.

На підставі результатів, отриманих у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи доцільно запропонувати конкретні заходи щодо поліпшення умов праці ресторану «Вілла Віта», представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо поліпшення умов праці ресторану «Вілла Віта»

1. Закупити або пошити сучасний комфортний спецодяг працівникам відповідно іміджу підприємства	2. Облаштувати кімнату для відпочинку працівників
3. Покращити освітленість у виробничому приміщенні, оскільки вона впливає на ефективність праці та її якість	4. Нормалізація робочого графіку

Джерело: побудовано авторами на основі[31].

Якщо здійснити всі запропоновані заходи, то це призведе до поліпшення умов праці і відповідно до збільшення річного випуску ресторанної продукції, яка, у свою чергу відобразиться на збільшенні продуктивності праці. А збільшення продуктивності праці призведе до збільшення прибутку.

На виконання запропонованих заходів щодо покращення умов праці підприємству потрібно здійснити певні витрати, а саме на:

- пошиття спецодягу для основних і допоміжних працівників – 15725 грн. (один комплект спецодягу коштує 185 грн;
- встановлення додаткового кондиціонера – 5000 грн.;
- покращення освітлення в робочих приміщеннях – 4500 грн.;
- облаштування кімнати для відпочинку працівників – 5000 грн.

Отже, на здійснення запропонованих заходів підприємству необхідно додатково витратити 30225 грн.

Головним фактором для працівників на підприємстві є заробітна платня та премії щоквартально. Інші засоби або не використовуються або не знайшли підтримки у працівників. Шляхи по оптимізації кадрових процесів наведені у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Заходи для оптимізації кадрових процесів ресторану «Вілла Віта»

Заходи 1	Характеристика 2
Гроші, матеріальні стимули, зарплатня	Не інтерпретується
Вказані вище мотиватори згадуються два й більше разів	Дуже велика зацікавленість до матеріального аспекту
Результат	Орієнтація на результат
Відповідність оплати за результатами праці, справедливості відповідно зі внеском	Велике значення має не скільки сума винагороди, скільки прийняття її співробітником як справедливої або несправедливої в співвідношенні з результатами праці
Оцінка, похвала, винагорода	Фактори зовнішньої суб'єктивної оцінки
Слава, пошана тощо	Людина дуже орієнтована на визнання, часто має серйозні комплекси
Кар'єра, кар'єрне зростання, перспектива тощо	Орієнтація на кар'єрне зростання. Якщо цей мотиватор зустрічається більш одного разу, то це свідчить про перебільшення значності кар'єрного зростання
Статус	Орієнтація не скільки на матеріальні, скільки на статусні фактори
Професійне зростання, майстерність, розвиток тощо	Орієнтація на професійний розвиток та зростання як самостійну дорожчю цінність
Розуміння цілей	Співробітник найбільш ефективен у тих ситуаціях, коли розуміє та поділяє цілі більш високого рівня

Продовження таблиці 3.2

Ідея	Мотивація у цілому все та же, що й у попередньому випадку, але на більш високому рівні
Чітка мета	Необхідні чіткі формулювання, або є негативний досвід у даній сфері
Азарт, змагання, прагнення перевершити інших тощо	Для ефективної роботи такому співробітнику необхідно постійно зрівнювати свій результат з результатами інших людей або з вже досягнутими власними результатами
Зацікавленість	Орієнтація на цікаву роботу, однак необхідно знати, що під цим розуміється
Творча робота	Десь та же, що й у попередньому випадку
Повноваження, відповідальність, самостійність	Зацікавленість у високому рівні самостійності
Добрий керівник, особистість керівника	Орієнтація у значній ступені на особистість керівника. Саме особистість керівника буде значно впливати на мотивування співробітника
Відношення, колектив, мікроклімат тощо	Орієнтація на відношення з людьми як на один з найважливіших факторів
Рівноправність у відносинах	Можливі наявність високих амбіцій, невміння працювати під тиском
Бажання	Людина орієнтована на ту роботу та ті відносини, які викликають бажання працювати або проявити себе
Самореалізація	Високий рівень мотивації
Нормальний режим роботи	Можливий негативний досвід у даній сфері діяльності або хворобне відношення до даного фактору
Можливість уникати неприємностей тощо	Судячи з всього респондент відноситься до «зникаючого» типу
Гігієнічні фактори	Значні фактори зовнішнього комфорту; можливий негативний досвід в даній сфері діяльності

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження.

Згідно з даними таблиці можна зробити висновок, що збільшення прибутку відбудеться за рахунок збільшення продуктивності праці та якості виготовлених виробів. Збільшення якості вироблених виробів вплине на збільшення ціни на продукцію ресторану, а це, в свою чергу, відобразиться на збільшенні прибутку підприємства. Продуктивність праці збільшиться за рахунок збільшення випуску, що позитивно відобразиться на прибутку. Використання цих заходів дозволяє керувати співробітником в процесі роботи, дати відповідь на запитання, що ми можемо зробити для працівника, щоб у нього було найбільше прагнення та високий рівень мотивації до праці. Оскільки надання послуг збільшиться на 13 %, то збільшиться і продуктивність праці. Збільшення продуктивності праці відбулось за рахунок

збільшення питомої ваги фази сталої працездатності працівника. Якщо до впровадження заходів фаза сталої працездатності працівника становила 0,75 %, то після впровадження заходів вона становитиме 0,85 %, а це в свою чергу призведе до збільшення продуктивності праці на 13 % ($((0,85 / 0,75) * 100 - 100)$). Відповідно збільшиться і прибуток на 3900 грн. ($30000 * 0,13 = 3900$ грн.).

Якщо якість надання послуг збільшиться на 4 %, то і прогнозна ціна на надання послуг збільшиться на 4 %. Відповідно до збільшення ціни на одиницю надання послуг збільшиться і прибуток підприємства. Якщо до впровадження заходів він становив 30000 грн., то після впровадження заходів він збільшиться на 1356 грн. ($33900 * 0,04$). Отже, прибуток становитиме: $30000 + 3900 + 1356 = 35256$ грн. Отримані дані зведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від здійснення запропонованих заходів щодо поліпшення умов праці

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення
1. Фаза сталої працездатності працівників, %	0,75	0,85	+0,1
2. Прибуток, грн.	30000	35256	+5256
3. Додаткові витрати на проведення заходів, грн.		30225	
4. Коефіцієнт економічної ефективності		0,17	
5. Термін окупності, років		5,75	

Джерело: побудовано авторами на основі [20].

З табл. 3.3 видно, що додаткові витрати на впровадження заходів будуть покриті за рахунок збільшення прибутку в майбутньому.

Термін окупності запропонованих заходів щодо поліпшення умов праці буде становити 5,75 років ($30225/5256$), що не перевищує його нормативного значення ($T_{ок.н.} = 1/0,15 = 6,67$ років).

Результати опрацювання анкет показали, що працівників ресторану «Вілла Віта» не задовольняє соціально-психологічний клімат в колективі, що прямо та опосередковано впливає на систему мотивації.

Оскільки працівники не задоволені соціально-психологічним кліматом у колективі, то керівництву підприємства необхідно вжити конкретні заходи щодо покращення атмосфери у колективі.

Якщо втручання керівника не допоможе у вирішенні конфлікту, то керівництву потрібно задуматись над тим, щоб залучити до штату персоналу підприємства психолога. Але якщо у підприємства не має змоги прийняти до свого штату психолога, то потрібно хоча б один раз в квартал запрошувати психолога для вирішення проблем, які виникли в процесі роботи між працівників.

Психолог допоможе робітникам розібратися у виробничих та індивідуальних причинах конфлікту, в причинах незадоволення роботою та у відносинах з керівництвом і кадровою службою підприємства.

З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі потрібно проводити спеціальні тренінги, за допомогою яких психолог навчив би членів колективу та керівників спільній взаємодії і ефективному спілкуванню.

Робота психолога з працівниками ресторану «Вілла Віта» призведе до:

- позитивної атмосфери у колективі;
- взаємодовіри та високої взаємовимогливості у колективі;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі;
- задоволеності працею й належністю до групи;
- вільного висловлювання власної думки;
- ділової критика, яка буде сприйматись «без образ» тощо.

Ефективність вкладень на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі може бути визначена збільшенням прибутковості підприємства, тому що покращення клімату в трудовому колективі призведе до збільшення трудового потенціалу, а це в свою чергу позитивно відобразиться на прибутку підприємства.

Дані та результати розрахунку ефективності щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у ресторані представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Дані та розрахунок ефективності заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі

Показник	Величина
1. Очікуваний прибуток від здійснення запропонованих заходів, грн.	6000
2. Витрати на проведення заходів, грн.	3200
3. Норма прибутку з урахуванням інфляції та ризику, %	18
4. Кількість років, на які робляться вкладення, років	1
5. Економічний ефект від здійснення заходів, грн.	1884,75
6. Рентабельність вкладень, %	58,90
7. Термін окупності проекту, років	1,7

Джерело: побудовано авторами на основі[36].

Отже, кошти вкладені на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та на підприємстві в цілому принесуть позитивний результат, а саме збільшать прибуток підприємства.

Одним із важливих критеріїв ефективної мотивації праці на рівні індивіда і на мікрорівні має бути оцінка сили економічної та соціальної мотивації окремого працівника в процесі вивчення і розроблення ефективних методів і моделей мотивації. Так, Семикіна М.В. пропонує методику [39], призначення якої в тому, щоб отримати відповідь, які саме і трудового колективу в цілому. Це важливе питання постійно знаходиться мотиви (окремого працівника і колективу в цілому) є визначальними для активізації трудової діяльності на даному підприємстві, наскільки суттєвою для результативної трудової діяльності є їхня спонукальна сила, якими важелями можна і слід керуватися для досягнення передбачуваних результатів. Маючи на меті розв'язання питання оцінки сили мотивації, пропонується наступний алгоритм дій:

- 1) використовуючи експертний метод, виявити та сформувавши перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності працівників;
- 2) здійснити розподіл мотивів на дві групи – економічні та соціальні;
- 3) сформувавши базисну шкалу для оцінки параметрів, якими визначалась би сила мотивації (соціальної та економічної);
- 4) здійснити оцінку сили мотивації за групами економічних і соціальних мотивів та в цілому;
- 5) виділити „мотиваційне ядро” домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації.

Для того, щоб збільшити мотиваційну силу найменш мотивованих працівників, потрібно підвищити імовірність очікування найбільш цінної винагороди шляхом перерозподілу імовірностей, так як ціннісні орієнтири людини змінити практично неможливо.

3.2 Прогнозування результативності реалізації інноваційної системи мотивації персоналу

Під час аналізу системи мотивації персоналу ресторану «Вілла Віта» було визначено сильні та слабкі сторони мотивації персоналу та визначено всі резерви та фактори для створення ідеальної системи мотивації персоналу.

На підставі результатів, отриманих у попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи доцільно розробити інноваційну систему мотивації персоналу, яка повинна включати наступні основні складові:

- 1) Заходи щодо поліпшення умов праці ресторану «Вілла Віта»
- 2) Заходи для оптимізації кадрових процесів ресторану «Вілла Віта»
- 3) Розрахунок економічного ефекту від здійснення запропонованих заходів щодо поліпшення умов праці
- 4) Дані та розрахунок ефективності заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі

Оскільки для аналізу вмотивованості був відібраний відділ продажу та опитування пройшли працівники саме цього відділу, тому далі складемо систему мотивації для цих працівників.

Як було визначено, ідеальна система мотивації праці повинна складатися з матеріального та нематеріального стимулювання. Як правило, якщо друга частина не досить розвинута (як на підприємстві), то необхідно збільшувати прибуток. У сфері матеріального стимулювання найбільш ефективним інструментом мотивації є заробітна плата. Як показало опитування задоволеність працівника зарплатою – важлива умова підвищення продуктивності праці.

Одним із резервів підвищення ефективності мотиваційної системи в управлінні є вдосконалення системи заробітної плати та управління кадровим потенціалом ресторану. Роль оплати праці в системі мотиваційного механізму значна, це пояснюється тим, що через її механізм забезпечуються потреби першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини.

На наш погляд, у ресторані «Вілла Віта» необхідно на початок кожного півріччя переглядати розмір заробітної плати для кожного працівника. Для розрахунку заробітної плати для працівників підприємства пропонуємо ввести методику оцінки персоналу та вдосконалити систему кадрового управління. Програма вдосконалення зображена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Програма вдосконалення управління кадровим потенціалом ресторану
«Вілла Віта»**

НАПРЯМОК	ЗМІСТ	ТЕРМІН
1	2	3
<i>ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ</i>	Розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу підприємства зі створенням нової посади «інспектор з кадрів», що дозволить приділити ретельну увагу пошуку кваліфікованих та надійних кадрів, їх ефективному працевлаштуванню та навчанню.	0,5 року

Продовження таблиці 3.5

	Формування сучасного, з новими поглядами, колективу працівників підприємства, що дає позитивні результати при загальній оцінці його ефективності.	1,5 року
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	Розробка ефективної системи навчання персоналу, вживання таких дієвих заходів як: тренінги, семінари, конференції, відрядження, курси підвищення кваліфікації тощо	0,5 року
	Розробка ефективної системи охорони праці персоналу підприємства, що виступає досить вагомим мотиваційним фактором для працівників підприємства та дозволить йому убезпечити себе від надлишкової плинності.	0,5 року
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	Формування ефективної системи оплати праці працівників підприємства, що дозволить підвищити зацікавленість працівників у роботу та позитивним чином вплине на показник плинності кадрів на підприємстві, а також дозволить підвищити загальну продуктивність праці.	2 роки
	Запровадження системи соціально-медичного страхування для працівників, розширення спектру соціально-культурних заходів (екскурсіїні програми, корпоративні свята, відвідування театру, виставок), які сприятимуть згуртованості колективу.	1 рік
ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ	Розробка ефективної системи проведення процесу кадрового аудиту на підприємстві, включаючи підготовчий етап, етап реалізації та етап контролю	
	та порівняння результатів. Формування надійної системи комунікаційного та інформаційного забезпечення підприємства. В умовах ринкового середовища, коли параметри та елементи зовнішнього середовища можуть швидко змінюватися, своєчасне одержання необхідної інформації часто відіграє вирішальну роль, інформація є найважливішим стратегічним ресурсом.	1 рік 1 рік

Джерело: систематизовано авторами.

Програма вдосконалення системи кадрового управління передбачає раціональне розміщення й використання працівників, зарахування в резерв на керівні посади відповідних працівників і їхню професійну підготовку. Тому вплив рівня мотивації працівника на заробітну плату і не тільки необхідно доповнити системою оцінки працівника, у якій враховуються його якості. Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів

діяльності певним вимогам. Тому ми розробили картку оцінювання конкретних якостей персоналу у ресторані «Вілла Віта»

Картка оцінки персоналу представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Картка оцінювання якостей персоналу у ресторані «Вілла Віта»

Оцінювана якість
1. Освіта з урахуванням стажу роботи зі спеціальності
2. Кваліфікація:
– точність
– швидкість
– працьовитість
– почуття відповідальності
3. Відношення до роботи:
– старанність
– відношення до колективу
– ініціативність в роботі
4. Організаторські здібності:
– уміння організовувати ефективну роботу колективу(для керівників)
– уміння раціонально організовувати свою працю(для інших працівників)
– вимогливість до підлеглих
– вимогливість до результатів своєї праці
– здібність керувати
– здібність до самовдосконалення
5. Творчі здібності
6. Складність робіт
7. Фізичний стан
Загальний середній бал по усіх групах якостей

Джерело: побудовано авторами на основі [48].

Згідно з середніми балами будується «профіль» працівника у порівнянні з середніми балами інших працівників, що дає можливість проаналізувати якості працівника та розробити рекомендації по усуненню наявних недоліків.

«Профіль» працівника – це таблиця, де відображено середні бали з усіх груп якостей та їх графічне відображення, яке дає наочне уявлення про оцінюваного працівника. Також провадиться ознайомлення працівників з

отриманими результатами, що має на меті стимулювати їхню діяльність з виправлення недоліків.

На підставі оцінки працівника буде виявлено:

- кандидатів в резерв кадрів;
- працівників з недостатнім рівнем освіти та компетенції.

На підставі попередньо отриманих результатів, запропоновано розрахунок рівня індивідуальної заробітної плати працівника в залежності від рівня його мотивації праці та результатів оцінки за методикою, наведеною вище, що розраховується за формулою (3.3)

$$Z_n = B_{окл} * K * U \quad (3.3)$$

де Z_n – індивідуальний рівень заробітної плати працівника;

$B_{окл}$ – базовий оклад посади працівника (затверджується керівником підприємства щорічно за штатним розкладом);

K – коефіцієнт, що розраховується по відхиленню середнього балу працівника від середнього балу всіх працівників;

u – рівень мотивації праці, що розраховується за формулою (3.2).

Коефіцієнт K визначається за шкалою відхилення середнього балу працівника від середнього балу всіх працівників.

Відповідно до обраної методики було відібрано 8 працівників відділу продажу різних категорій посад та оцінено відповідно до картки оцінки, наведеної у табл. 3.6. На основі оцінювання кожен працівник отримав середній бал. За допомогою методики визначення рівня мотивації персоналу визначено рівень мотивації кожного відібраного працівника.

На основі отриманих даних здійснено розрахунок індивідуального рівня заробітної плати для відібраних працівників. Результати розрахунків наведено в табл. 3.7.

Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та своєю працею, в заробітній платні обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Для працівників ресторану – це бонус.

Таблиця 3.7

Розрахунок індивідуального рівня заробітної плати для працівників ресторану «Вілла Віта»

Посада	Базовий оклад для працівника, грн.	Рівень мотивації працівника (У)	Оцінка працівника, балів	Індивідуальний рівень заробітної плати, грн.
Кухар	13500	0,76150	9,9	10840
Адміністратори	6750	0,47775	8,2	6200
Офіціанти	5600	0,27590	6,5	5100
Всього	24700	-	-	22252

Джерело: побудовано авторами на основі[23].

Інноваційна система мотивації персоналу повинна включати розрахунки щодо комплексної оцінки показника управлінського потенціалу, алгоритм якого представлений нижче:

$$КУП = \sqrt[4]{E_y \cdot K_z \cdot K_c \cdot K_{ца} \cdot a_y} \quad (3.4)$$

Де E_y – ефективність управління

K_z – зайнятість персоналу в апараті управління

K_c - співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління

$K_{цау}$ - коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління

Результати розрахунку управлінського потенціалу ресторану «Вілла Віта» представлено у таблиці 3.9.

З табл. 3.8 можна зробити висновок, що управлінський потенціал досліджуваного об'єкта вище 0, і має тенденцію зростання до максимального значення. Це свідчить про ефективний штатний склад управління.

Управлінський потенціал

№	Показники	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	Еу	0,09889022	0,90116922	0,82656268	0,84618184
2	Кз	0,51873841	0,51873841	0,51873841	0,51873841
3	Кс	0,66376922	0,66376922	0,66376922	0,66376922
4	Кц.ау.	0,98598905	0,98598905	0,98598905	0,98598905
КУП $= \sqrt[4]{Еу \cdot Кз \cdot Кс \cdot Кц.ау}$		0,4280532	0,743723	0,727827	0,732108

Джерело: розраховано авторами.

Ефективний штатний склад управління в ресторані «Вілла Віта» пропонуємо розглянути у вигляді матриці розподілу функціональних обов'язків у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Матриця розподілу функціональних обов'язків персоналу ресторану «Вілла Віта» при проведенні кадрового аудиту

Зміст діяльності/ Відповідальна особа	Попередній аналіз	Аналіз економічної доцільності	Складання плану	Організація роботи	Реалізація плану
Головний бухгалтер	Р	Р	Р	С	С
Директор	С	Р	С	С	С
Заступник директора	+	С	+	+	Р
Менеджер з персоналу	+	С	+	+	Р
Юрист	+	С	+	+	Р

Умовні позначки: р - керівник безпосередньо бере участь в реалізації даного проекту; с - керівник безпосередньо відповідає за виконані ним та слідкує за виконанням завдань; + - керівник є лише спостерігачем та не може брати участі у процесі.

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані заходи, які повинна включати інноваційна система мотивації персоналу ресторану «Вілла Віта» є ефективними для використання в управлінській діяльності. Зокрема, програма вдосконалення управління кадровим потенціалом ресторану «Вілла Віта» - вдосконалення системи підбору персоналу, вдосконалення системи розвитку персоналу, вдосконалення системи мотивування персоналу. Картка оцінювання якостей персоналу, що дає можливість виявити основну мотивацію працівники, цього цілі.

Висновки до розділу 3

На підставі результатів, отриманих у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно зробити наступні висновки:

1. Обгунтувавши програми заходів з мотивації ресторану «Вілла Віта», нами запропоновано такі сопособи: заходи щодо поліпшення умов праці у ресторані, заходи для оптимзації кадрових процесів ресторану, здійснено розрахунок ефективності заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та виявлено економічний ефект від здійснення запропонованих заходів і з них можна зробити висновок, що додаткові витрати на впровадження перерахованих заходів будуть покриті за рахунок збільшення прибутку в майбутньому .

2. Інноваційна система мотивації полягає у вдосконаленні системи заробітної плати, що включає покращення управлінського потенціалу і поліпшення конкретних умов праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та своєю працею, в заробітній платні обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів, тому ми провели розрахунок індивідуального рівня заробітної плати для працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У процесі формування адаптивної команди для розробки і реалізації програми виживання і розвитку підприємства проведено аналіз відносин в колективі шляхом соціометричних вимірювань, які дозволяють дати кількісні і якісні оцінки людських відносин, що мають місце в групі на основі взаємних симпатій і антипатій. Отримані результати керівник може використовувати для аналізу соціально-психологічного клімату в групі, проведення ділової оцінки кадрів управління і розв'язання соціально-психологічних конфліктів.

2. За результатами опитування складено соціометричну матрицю. Структура аналізованих групових відносин наочно представлена також і в графічній формі, у вигляді соціограми. Аналіз соціограми дозволяє судити про взаємостосунки, що склалися, в групі в аспекті того як члени групи вибирають і кого, хто більш активно вибирається, від кого частіше відмовляються. По кількості відданих виборів можна судити про ступінь і характер потреби окремих членів і групи в цілому в спілкуванні. По кількості отриманих виборів можна судити про характер і ступінь впливу того або іншого члена групи на інших колег по роботі.

3. Для отримання інтегральної характеристики згуртованості в групі розрахований індекс згуртованості групи. Отримане значення $Z_{gr}=0,15$ підтверджує раніше зроблений висновок про рівень згуртованості нижче середнього. Розраховані значення персональних соціометричних індексів для адаптивної групи: соціометричний статус, індекс емоційної експансивності, індекс обсягу взаємодії. Соціометричні співвідношення досить динамічні внаслідок мінливості відносин людей, їх поглядів, сприйняття подій, що відбуваються, тощо. В зв'язку з цим не потрібно абсолютизувати можливості і результати соціометричного аналізу. Їх слід розглядати як первинну інформацію для більш змістовного аналізу відносин в робочому колективі. Результати анкетних даних показали, що працівників підприємства найбільш не задовольняють:

– умови праці;

- соціально-психологічний клімат у колективі;
- мотивація і стимулювання.

Виходячи з цього, запропоновано заходи, які б зменшили незадоволення працівників основної діяльності підприємства.

По-перше, це поліпшення умов праці в ресторані. Запропоновані конкретні заходи: 1) закупити або пошити сучасний комфортний спецодяг робітникам підприємства; 2) покращити освітленість у виробничому приміщенні, оскільки вона впливає на ефективність праці та її якість; 3) покращити вентиляцію у робочих приміщеннях.

Від запропонованих заходів розрахована економічна ефективність. Термін окупності запропонованих заходів щодо поліпшення умов праці буде становити 5,75 років.

4. Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Запропоновано один раз в квартал запрошувати психолога для вирішення проблем, які виникли в процесі роботи між працівників. Термін окупності запропонованих заходів менше року, тобто додатково вкладені кошти, на реалізацію запропонованих заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та на підприємстві в цілому повернуться швидше чим за один рік, а витрати на оплату праці психолога будуть покриті за рахунок збільшення прибутку. Мотивація і стимулювання праці на підприємстві. Для цього зроблена оцінка сили соціальної і економічної мотивації групи працівників. Визначно «сильні» економічні мотиви.

5. Ефективність мотивації праці управлінського персоналу підприємств ресторанного сектору бажано оцінювати за інтегральними показниками, які охоплюють індивідуальні (одиничні) показники ефективності мотиваторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на продуктивність праці персоналу, показники ефективності управління ресторану показали, що в ресторані «Вілла Віта» необхідно вводити заходи щодо автоматизації та механізації, що призведе до економії ресурсів та сприятиме продуктивності праці.

6. Обгунтувавши програми заходів з мотивації ресторану «Вілла Віта», нами запропоновано такі сопособи: заходи щодо поліпшення умов праці у ресторані, заходи для оптимзації кадрових процесів ресторану, здійснено розрахунок ефективності ефективності заходів щодо поіпшення соціально-психологічного клімату в колективі та виявлено економічний ефект від здійснення запропонованих заходів і з них можна зробити висновок, що додаткові витрати на впровадження перерахованих заходів будуть покриті за рахунок збільшення прибутку в майбутньому .

7. Розробивши програму заходів мотивування персоналу в ресторані «Вілла Віта» можна зробити висновки, що мотиваційну силу найменш мотивованих працівників, потрібно підвищити винагороду шляхом перерозподілу імовірностей, так як ціннісні орієнтири людини змінити практично неможливо. Інноваційна система мотивації полягає у вдосконаленні системи заробітної плати, що включає покращення управлінського потенціалу і поліпшення конкретних умов праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та своєю працею, в заробітній платні обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів, тому ми провели розрахунок індивідуального рівня заробітної плати для працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Архіпов, В. А. Русавська - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 342 с.
2. Барроу К. Мотиваційний план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2015.
3. Мотиваційне планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
4. Бодуан Ж. Управління іміджем ресторану. Паблікрілейшнз: предмет і майстерство. - К.: «Інфра», 2011. - 240 с.
5. Буров В.П., Морошкин О.К. «Мотиваційний приклад» - К: ЦІПКК, 2015. - 201с.
6. Величко В. Етапи розробки мотиваційної системи підприємства// Менеджмент України. – 2012. - № 5. - С. 42-48.
7. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Мотивація у менеджменті. – К.: ТОВ “Борисфен-М”, 2010. – 336 с.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Монографія. – К.: Центр учбової літератури. 2011. С. 391-417
9. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності / І.О. Галиця // Вісник НАН України. — 2017. — №11. — С. 32—37.
10. Борисова Е.А. Оцінка та атестація персоналу. – К.: Киев, 2012.
11. Перевальченко І.Д. Дослідження «Ідеї мотивування персоналу: практичні поради» / І.Д. Перевальченко, В.Л. Ткаченко// Економіст. – 2015. – № 14. – С. 58–67. 15
12. Бичкова А.В. Управління персоналом:- К.: Україна, 2014.- 241 с.
13. Задоя А.О. Формування системи мотивації / А.О. Задоя, В.Є. Момот // Економіст. — 2014. — № 5. — С. 44—50. 14.
15. Зубовський В.М. Мотивація на підприємстві: Підручник. - К.: «Знання-Прес», 2015. - 56 с.

16. Веснін В.Р. Менеджмент персоналу: Посібник по кадровій роботі. – К.: КнигаК, 2011 – 483 с
17. Інформаційне забезпечення підготовки мотиваційного плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. - 2016. - 9, N 1. - С. 68-71
18. Карпов В.А. Планування та аналіз мотиваційних проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с
19. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.
20. Кириченко О. А., Гіленко І. В., та ін. менеджмент гостинності: Навч. посібник для студ. екон. спец. - 3. вид., перероб. і доп. — К.: «Знання-Прес», 2012. — 438 с.
21. Дмитренко Г. А. Мотивація та оцінка персоналу : учб. посіб. Для вузів / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2012. – 248 с.
22. Котлярова В. Г. Технологія розробки та обґрунтування мотивації: конспект лекцій. Ч. 1 / В. Г. Котлярова. – Х. : Вид. КНЕУ, 2014. – 104 с.
23. Кулик И.И. Менеджмент, маркетинг ресторана : учебное пособие для студентов экономических факультетов. – Киев: БГУ, 20010. – 345с.
24. Кучеренко В. Р. Мотиваційна система фірми: Навчальний посібник / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан.– К.: «Знання», 2016.– 423 с.
25. Лаврів Л. А. Мотивація у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційний менеджмент. - 2013. - № 10.
26. Лаврів Л. А. Планування мотиваційної діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.

27. Мазур І.І., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управління персоналом – К. «Економіка», 2011 – 574 с.
28. Макаревич Л.М. Управління підприємницькими ризиками у ресторані / Л.М. Макаревич. - К.: Діло та Сервіс, 2016. - 448 с
29. Малофеева, Н. В. Стратегічне планування ресторанної діяльності / Н. В. Малофеева // Готельно-ресторанний бізнес. - 2012. - №2. - С. 20-22.
30. Бейкер М. П. Маркетинг ресторанів і готелів / М. П. Бейкер –, 2012. – 1200 с.
31. Гіренко І. О. Готельно-ресторанний бізнес: іноваційні напрями розвитку / І. О. Гіренко –, 25-27 березня 2015 р. – К.: НУХТ, 2015 р. – 274 с.
32. Агамірова Є.В. Підходи до оптимізації процесів управління персоналом у сучасному ресторанному бізнесі // Сучасні. проблеми сервісу. - 2010. - № 3. – С. 31-35
33. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197.
34. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
35. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій : учб. посіб. / Г. А. Дмитренко. – 2-е вид. – К. : НУХТ, 2012. – 344 с.
36. Наливайко А.П. Стратегія підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку. — К.: КНЕУ, 2011. — 227 с.
37. Пінто Дж. К. Управління персоналом. – К: Киев, 2016. – 464 с. 38. Питерс Т., Уотерман Р. В. - К.: Прогрес
38. Мітякова С. А. Проблеми вдосконалення системи управління персоналом у ресторані // Потенціал сучасної науки. – 2015. – № 3. – С. 164-166
39. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні / І.О. Пойта // Економіка готельно-ресторанної сфери в

умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн: / ред. Кол.: В.Я. Швець [та ін.] – Д.: НГУ, 2013. – С. 29-31

40. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства ресторанного бізнесу.: Підручник/За заг.ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2015. – 528 с.

41. Покропивний С.Ф., Соболь С. М., та ін. Технологія розробки мотиваційного аналізу та обґрунтування – Київ: КНЕУ, 2012. – 279 с.

42. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, мотивація. – К.: КНЕУ, 2018. – 123с.

43. Журавльов П.В., Одегов Ю.В., та ін. Управління людськими ресурсами: досвід інших країн. – К.: «Екзамен», 2012 – С. 102-108.

44. Попова Н.В., Белєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку ресторану// Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 29. – 2010. – С. 359 – 363.

45. Попов В.М. Збірник мотивацій з коментарями і рекомендаціями/ За ред. В.М. Попова. – К.: ЦУЛ, 2013. – 317 с.

46. Посібник з питань Мотиваційного Менеджменту (українською мовою): Пер. з англ. / Під ред. С.Д. Бушуєва, 2-і видання, перероб. - К.: Видавничий будинок "Ділова Україна", 2010. - 198с.

47. Ревуцкий Л.Д. Потенціал и мотивація. – К.: Перспектива, 2010. – 124с.

48. Савчук В. П. Аналіз і розробка мотиваційної системи : учб. посіб. / В. П. Савчук. – К. : Абсолют, 2010. – 421 с.

49. Сайт Ресторану «Вілла Віта»[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.villavita.kiev.ua/>

50. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В.В. Польова // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2014_1_90.pdf.

51. Як правильно мотивувати персонал? [Електронний ресурс] // UBR: Український Бізнес-Ресурс – 24 вересня 2011. – Режим доступу : <http://ubr.ua>

52. Статистична інформація про економічну діяльність підприємств за 2015–2018 роки. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.