

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

### **на тему** **ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ-** **КОНДИТЕРСЬКОЇ «ВОЛКОНСЬКИЙ»**

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

*підпис* Анастасія Іванівна

\_\_\_\_\_ студента

Пшенична

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ підпискерівника

Кулик Марія  
Володимирівна

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

\_\_\_\_\_ підписгаранта Іванівна

Ведмідь Надія

Київ 2018









## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1. Сутність, поняття та основні компоненти системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі.....	10
1.2. Інструменти системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі..	26
1.3. Зарубіжний досвід використання елементів системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі.....	43
Висновки до розділу 1.....	56
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ- КОНДИТЕРСЬКОЇ «ВОЛКОНСЬКИЙ», М. КИЇВ.....	58
2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе-кондитерської «Волконський».....	58
2.2. Особливості системи мотивації та аналіз чинників впливу на мотивацію персоналу кафе-кондитерської «Волконський».....	77
2.3. Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу кафе- кондитерської «Волконський».....	88
Висновки до розділу 2.....	96
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «ВОЛКОНСЬКИЙ».....	98
3.1. Етапи розробки програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський».....	98
3.2. Обґрунтування програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський».....	103
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів.....	119
Висновки до розділу 3.....	122
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах науково-технічного прогресу, глобалізаційних процесів, швидкого старіння інформації, а відповідно і теоретичних знань, для ефективного функціонування підприємства важливе значення має міра розвитку його персоналу. Знання та навички, які вчора вважалися передовими, сьогодні можуть втратити свою актуальність, а завтра взагалі уповільнюватимуть розвиток підприємства.

Якісні характеристики персоналу наразі є рушійною силою для підприємства, адже саме висококваліфіковані співробітники, обізнані з усіма новітніми підходами та методами роботи, зможуть знайти вихід із нестандартних ситуацій. Вагомий вплив на якісні характеристики персоналу здійснює система розвитку персоналу. Базовою складовою розвитку є мотиваційні програми та навчання персоналу. Ефективно продумана програма мотивації персоналу забезпечує компанії високий прибуток та стабільність на ринку. Враховуючи вказані факти, для дослідження обрана дана тема.

**Об'єкт дослідження** - процес формування програми мотивації персоналу в ресторанному бізнесі.

**Предмет дослідження** теоретичні, методологічні та практичні засади розробки програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський».

**Метою роботи** є дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розробки програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський».

Відповідно до мети у роботі поставлені такі **завдання**:

- Розкрити сутність, поняття та основні компоненти системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі;
- Проаналізувати інструменти системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі;
- Оцінити зарубіжний досвід використання елементів системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі;

- Дати організаційно-економічну характеристику кафе-кондитерської «Волконський»;
- Дослідити особливості системи мотивації та проаналізувати чинники впливу на мотивацію персоналу кафе-кондитерської «Волконський» оцінити ефективність мотиваційної програми персоналу на підприємстві «Волконський»;
- Оцінити ефективність діючої системи мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»;
- Розробити етапи створення програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»
- Обґрунтувати програмумотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»;
- Дати економічну оцінку запропонованим заходам.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети і розв'язання завдань магістерської дипломної роботи використовуються наступні методи:

- *аналізу і синтезу* (дослідження сутності, поняття та основних компонентів системи мотивації персоналу; аналіз інструментів системи мотивації; аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства та зокрема мотивації персоналу);
- *статистичного аналізу* (при здійсненні аналізу стану і тенденцій зміни показників господарської діяльності та оцінці діючої системи мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»);
- *системного підходу* (вивчення соціально-економічних аспектів мотивації персоналу);
- *соціологічного дослідження* (анкетування працівників компанії для визначення головної проблеми у мотивації їх праці);

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

**Інформаційною базою дослідження** слугували навчальні посібники та наукові публікації вітчизняних та закордонних науковців, а також матеріали



спеціалізованих періодичних видань з управління персоналом, матеріали анкетування, внутрішньої звітності та нормативної документації ТОВ «Волконський».

**Практичне значення отриманих результатів дослідження.** На основі детального аналізу діяльності підприємства в цілому та стану мотивації персоналу зокрема було виявлено ряд проблем, для вирішення яких ми розробили проект заходів. Керівництво ознайомилося із розробленими рекомендація щодо удосконалення мотивації персоналу та готові поступово втілювати їх у життя. Особливу увагу привернули заходи щодо розширення проекту стажувань, навчань працівників та перепрофілювання роботи бару.

Результати дослідження були опубліковані в збірнику наукових праць студентів, ч.3 (додаток А) [42].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.1 Сутність, поняття та основні компоненти системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі

Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується[4].

Будь-яке підприємство щоденно зіштовхується з питаннями як підвищити рентабельність своєї діяльності, як заощадити кошти, де віднайти внутрішні резерви, щоб вийти на якісно новий рівень на ринку. О. Гаврилиця у своїй статті «Персонал: це ресурс, капітал або актив?» зазначає, що фахівці PricewaterhouseCoopers висунули ідею щодо розробки схеми, у якій би прослідковувався взаємозв'язок між функціонування бізнесу і тим, які фактори і як саме впливають на його розвиток. Оскільки показник прибутку мало інформативний (з точки зору вартості бізнесу), інвестори вимушені шукати інші відомості про компанії. І тут на перше місце виходять «нематеріальні індикатори», які суттєво впливають на вартість компанії [14].

У час щоденних змін, стрімкого розвитку та науково-технічного прогресу персонал компанії потребує значної уваги, а саме його безперервне навчання, мотивація, підвищення кваліфікації та розвиток. Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко та М. С. Татаревська у своєму навчальному посібнику «Управління розвитком персоналу» наводять наступні дані: знання випускників ВНЗ початку ХХ ст. знецінювалися через 30 років, наприкінці сторіччя – через 10, а сучасні фахівці, за підрахунками дослідників, повинні перенавчатися через кожні 3-5 років [21, с. 17]. *Ми вважаємо, що запорукою успіху чи то компанії в цілому, чи то конкретної особи, безумовно є безперервне навчання та саморозвиток кожного працівника.*

Основна діяльність людини – це праця, що займає, як мінімум, третину дорослого самостійного життя. Стає очевидним, що праця, а отже, і все, що з

нею пов'язане мають величезне значення для будь-якої людини і завжди знаходяться в полі уваги [12].

Ефективні результати, досягнуті персоналом в процесі роботи, залежать не тільки від накопичених знань, навичок, завдатків і здібностей людей, що працюють. Для продуктивної діяльності одного бажання працювати недостатньо, а ефективна робота можлива лише при наявності в працівників відповідної мотивації. Позитивна мотивація активує здібності людини, розширює кругозір, звільняє його потенціал, а негативна мотивація навпаки гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Мотивована діяльність - це вільна, обумовлена внутрішніми спонуканнями діяльність людини, спрямована на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань та умов зовнішнього середовища. Мотивація праці і взаємодія з персоналом - вирішальний фактор успіхів у управлінні підприємством та результативності роботи, і в цьому розумінні вона стає основою трудового потенціалу працівника.

Мотиваційні аспекти управління працею набули широкого застосування в країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні поняття мотивації праці з економічним змістом з'явилося порівняно недавно, в зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, у промисловій економічній соціології, педагогіці, психології. Це пояснювалося рядом причин [13]:

- по-перше, економічні науки не прагнули проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів з названими науками,
- по-друге, у економічній термінології донедавна поняття «мотивація» підмінювалося поняттям «стимулювання».

На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має неоціненне значення. Персонал є найскладнішим та найспецифічнішим

видом ресурсіву діяльності підприємства. Ефективна діяльність підприємства на пряму залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах роботи при створенні гідних, облаштованих усім необхідним умов праці можна домогтися зростання продуктивності праці.

Для характеристики поняття «мотивації» необхідно визначити сутність основних категорій, які безпосередньо стосуються змісту й логіки поведінки людей в процесі трудової діяльності. До них відносимо (рис. 1.1):



**Рис. 1.1** Схема моделі мотивації через потреби

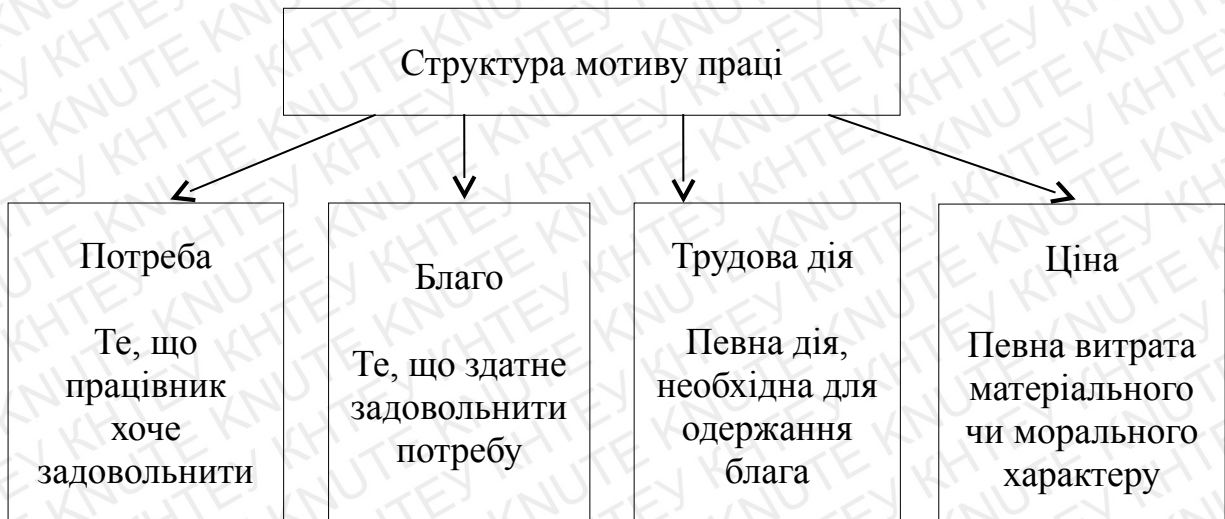
Потреби — це відчуття дискомфорту (фізіологічного, соціального або психологічного), це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини.

Величезна роль потреб в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цілеспрямованої діяльності. Намагаючись задовольнити свої власні потреби, людина вибирає напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції — один із способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їх основі лежать дві визначальні причини - перша має фізіологічний характер, а друга є результатом суспільних умов.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації.

У структуру мотиву праці входять (рис. 1.2):

- потреба, яку хоче задовольнити працівник;
- благо, здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія, необхідна для одержання блага;
- ціна — витрати матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.



**Рис. 1.2 Структура мотиву праці**

Сила мотиву праці визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Особливістю мотивів праці є їхня спрямованість "на себе" і "на інших".

За тисячі років до того, як слово «мотивація» ввійшло в лексикон керівників підприємств, було добре відомо, що можна умисно впливати на людей для успішного виконання завдань організації. Найпершим із таких прийомів був метод «батога і пряника». «Батіг і пряник» для мотивації працівників застосовувалися завжди. «Батоном» в давні часи був страх, біль, можливість вигнання з країни за невиконання вказівок царя, князя, короля, поміщика, а «пряником» виступало багатство або породичання з правителями. Ця теорія мотивації широко використовується в казках. Політика «батога і пряника» характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона доречна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена (потреба ліквідувати аварію тощо), але мало ефективна при виконанні складних проектів з високою тривалістю і значною кількістю працівників.

Визначимоосновні стимули і мотивуючі критерії в професійній діяльності, особливо для закладів ресторанного господарства, серед яких:

- усі стимулюючі дії повинні бути ретельно розробленими, причому насамперед тими, хто вимагає дій від інших;
- людям важливо відчувати радість від роботи, відповідати за її результати, бути особисто причетними до роботи з людьми, щоб їх дії були комусь конкретно важливі;
- кожний на своєму робочому місці покликаний виконувати те, на що він здатний;
- кожна людина прагне виразити себе в праці, знайти себе в її результатах, одержувати реальні докази того, що він здатний робити корисне;
- важливо цікавитися відношенням людей до потенційних покращень умов їхньої роботи;
- усім працівникам варто надати можливість оцінити їх значимість у колективі;
- у досягненні тієї мети, яку працівник сам визначив, він виявить значно більше ентузіазму;
- гарні працівники мають право на матеріальне і моральне визнання;
- співробітники повинні мати вільний, безперешкодний доступ до всієї необхідної інформації;
- будь-які серйозні рішення про зміни в роботі співробітників повинні ухвалюватися при їхній особистій участі, з опорою на їхні знання і досвід, з урахуванням їх позиції;
- самоконтроль повинен супроводжувати усі дії працівника;
- співробітникам необхідно надати можливість постійно здобувати в процесі роботи нові знання й уміння;
- завжди варто заохочувати ініціативу, новинку, інновацію;
- співробітникам важливо постійно надавати інформацію про результати і якість їхньої професійної діяльності;

- кожен працівник по можливості повинний бути сам собі шефом[9, с. 121-123.].

В умовах функціонування ринкової системи господарювання усім підприємствам необхідно діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, вивчати економічну поведінку усіх членів економіки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим необхідно підвищувати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не є гарантією високої ефективності праці.

Питанням мотивації праці, поведінці людей в умовах постійних заохочень на робочих місцях, дослідження різноманітних методів і способів мотивації персоналу підприємств було присвячено велику кількість наукових робіт іноземних та українських вчених: Д. Врума, А. Маслоу, К. Маркса, А. Маршалла, А. Смітта, М. Туган-Барановського, Х. Хекхаузена, С. Адамса, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Е. Лока, Е. Лоулера, Л. Портера, Б. Скінера, А. Колота. Проте в сьогоденні ринкових умовах на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються не достатньо вирішеними питання ефективної мотивації працівників, що передбачає розроблення, формування та практичне застосування методів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Як зазначають В. Травін, М. І. Магура, М. Б. Курбатова, серед засобів, які можуть використовуватися для впливу на мотивацію працівників, виділяють наступні: організація робіт; матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; постановка цілей; оцінка і контроль; інформування; практика управління; заходи дисциплінарного впливу; звернення до найбільш значущих для працівника цінностей.

С. А. Шапіров виділяє декілька груп стимулів, використовуваних для впливу на працівників, спонукання їх до певних дій. До першої групи

стимулів належать: грошові – заробітна плата, премії і т. д. інegroшові– путівки, безкоштовнелікування, медичне обслуговування, страхування і т. д. До другої групи відносимо соціальні (престижність праці, можливість професійного і службового зростання); моральні (повага з боку оточуючих і нагороди); творчі – самовдосконалення та самореалізація[48].

У своєму розвитку теорії мотивації пройшли чотири основні стадії, які опрацьовано, систематизовано та подано у таблиці автором( табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

Основні стадії розвитку теорії мотивації

<b>Період часу</b>	<b>Ключові особи</b>	<b>Особливості стадії</b>
до ХХ ст.	-	метод "батога і пряника"
початок ХХ ст.	Е. Мейо	в теорію мотивації все ширше проникають методи психології, в т.ч. і засновані на базових положеннях фрейдизму
1940-1950-х рр.	А. Маслоу, Д. МакКлелланд і Ф. Герцберг	наукові розробки поклали початок так званим змістовним теоріям мотивації, в яких основним елементом вивчення були потреби, що змушують людей працювати
з 1960-х рр.	М. Врум, Д. Макгрегор, Г. Гудмен, А. Портер і Е. Лоулер	процесуальні теорії мотивації, засновані не стільки на потребах, скільки на сприйнятті людьми своїх можливостей і способів їх задоволення

Як зазначають І. Кузнецова та В. Кравченко, сучасна система управління персоналом вимагає прискореного розвитку персоналу і кадрових систем, що спрямовані на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей ініціювати і здійснювати інноваційні зміни та розвиток підприємства, що значною мірою залежить від виваженості управління персоналом і вмотивованості його на розвиток, пробуджувати в них мотиви до творчої праці [28, с.103].

Усе це свідчить про те, що мотивація трактується по-різному( табл.1.2).



Широку класифікацію методів мотивації призводить В. П.Сладкевич. Мотиваційні методи він класифікує по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видам потреб, спрямованості:

– по об'єктах мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців співробітників, досвідчених фахівців;

*Таблиця 1.2*

Підходи до визначення мотивації за трактуваннями різних авторів

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
К. Мадсен; Ж. Годфруа	Сукупність факторів, що підтримують і направляють, тобто визначають поведінку і діяльність
К. К.Платонов	Сукупність мотивів
І. А. Джідарьян	Процес дії мотиву і як механізм, що визначає виникнення, напрямок і способи здійснення конкретних форм діяльності
Дж. Аткинсон, А.Маслоу	Єдність особистісних детермінант, тобто стійких мотивів особистості і характеристик безпосередніх ситуацій (тобто ситуаційних детермінант)
В.К. Вілюнас	Сукупна система процесів, що відповідають за спонукання і діяльність
Левін	Актуальний процес, який спрямовує і спонукає цілеспрямоване поведінку
Ільїн	Динамічний процес формування мотиву
М. Ш. Магомед-Емінов	Процес психічної регуляції конкретної діяльності

– в залежності від стимулів виділяються економічні методи та неекономічні методи, що підрозділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні. У складі економічних методів розглядаються: заробітну плату, премії, матеріальну допомогу, позики, участь у прибутку, грошові винагороди. Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень та ін. До групи морально-психологічних методів відносимо похвалу, схвалення, підтримку, осуд, визнання заслуг, повагу і довіру.

За видами потреб (згідно теорії А.Маслоу) наводяться методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу.

З точки зору Ільїна, мотивація і мотиви завжди внутрішньо обумовлені, але можуть залежати і від зовнішніх чинників, спонукати зовнішніми стимулами. Є.П. Ільїн на основі критичного аналізу існуючих трактувань мотиву і мотивації, пропонує трактувати мотивацію як динамічний процес формування мотиву[40].

В залежності від спрямованості дій працівників (згідно теорії підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій) [48].

Розглядаючи мотивацію і стимулювання персоналу, О. В. Крушельницька виділяє три групи методів: адміністративні (метод батога), економічні (метод пряника) і соціально-психологічні. До останніх вона відносить особистий приклад, соціальний захист, встановлення моральних санкцій і заохочень [22].

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних, мотивація - це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує

діяльність людини. На думку третіх, мотивація - це надія на успіх і боязнь невдачі.

Відомий американський фахівець в галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують всередині або поза людини, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій. Також він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера як раз і полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу - це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації маємо усвідомлювати, що мова йде про процес, який відбувається у самій людині і спрямовує її поведінку у конкретне русло, спонукає її вести себе у конкретній ситуації певним чином. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх - на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх - складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо).

Мотивація персоналу включає цілу низку її складових, а саме, мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної

праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливають і інші чинники, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Основні завдання мотивації працівників закладів ресторанного господарства:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування в колективі;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [25, с. 337].

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [27, с.52].

Мотивація персоналу ресторанного підприємства передбачає:

- стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання);
- мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

Основні задачі мотивації на підприємстві ресторанного господарства:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у підприємстві та з гостями закладу;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації [11, с 126].

За допомогою мотивації керівництво закладів ресторанного господарства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих керівників, адміністраторів, обслуговуючий персонал;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності, допомога в кар'єрному зростанні;
- демонстрація лояльного ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація та оголошення результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання, серед яких влаштування корпоративних вечірок та спільних вихідних днів, виїзних тренінгів та ін.;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок функцій мотивації і контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців;

розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих працівників. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду [27, с 54].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [30].

Найбільш загальними критеріями оцінки персоналу є наступні показники трудової поведінки працівника:- виконання взятих зобов'язань, якість роботи, самостійність у роботі, компетентність, надійність, відношення до праці, відношення до професії, дисциплінованість, прагнення до підвищення кваліфікації, взаємини з колегами, взаємини з клієнтами.

Сьогодні багато компаній розробляють серйозні комплексні програми мотивації персоналу. Однак ці програми не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих співробітників. Мотивувати людину, що цінує спокій і стабільність, можливість вирішувати складні задачі на свій страх і ризик так само недоцільно, як і мотивувати активну заповзятливу людину надбавкою до зарплати за вислугу років.

Систему мотивації розробляють і впроваджують в руслі загальної стратегії організації. Варто пам'ятати, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідно просто забезпечити баланс між інтересами організації в цілому й окремих співробітниках.

Фахівці вважають - система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, стане пропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип працівників переважає в компанії, можна виробити рекомендації зі створення оптимальних умов, при яких буде віддача від працівників. (Для різних типів працівників у різному ступені важливі влада, авторитет, гроші, стабільність, суспільне визнання, наявність затверджених процедур, збереження статус-кво тощо). Аналогічно ми можемо оцінити, наскільки існуючі умови є демотивуючими.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, необхідно або коректувати систему, або змінювати співробітників. Спроби нав'язування мотивів «зверху» малоефективні.

Водночас правильне роз'яснення системи мотивації може в значній мірі згладити ці протиріччя. Знаючи, до якого поведінкового типу відносяться підлеглі, кмітливий керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але і будь-яких інших змін, що відбуваються в організації[36, с. 64-67].

Задоволеність роботою - це результат співвідношення мотивуючих і підтримуючих факторів. До підтримуючих факторів відносимо: гроші, умови, інструменти для роботи, безпека, надійність. До мотивуючих - визнання, ріст, досягнення, відповідальність і повноваження. Якщо обидві групи факторів відсутні - робота стає нестерпною. Якщо присутні тільки підтримуючі фактори - незадоволеність від роботи мінімальна. Якщо обидві групи факторів присутні - робота приносить максимальну задоволеність.

Коли мова йде про мотивацію, на підприємстві, де зарплата (незалежно від її розмірів) нижче середньої для окремих категорій фахівців, не відповідає прожитковому мінімуму, де відсутня організаційна структура і порядок, де навантаження на персонал перевищує оптимальний, тобто на підприємстві, де не створені передумови нормальної роботи, ніяка система мотивації не

дасть довгострокового ефекту. Скоріше на порядок денний ставиться питання про усунення основних демотивуючих факторів.

Таким чином, перш ніж вибудувати систему мотивації, потрібно спочатку усунути демотивуючі фактори, які, можливо, мають місце у даній організації.

На підприємстві ресторанного господарства розрізняють три види стимулювання: моральне, соціальне й матеріальне. Моральне стимулювання - почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи. Моральна винагорода спрямована на задоволення вторинних потреб працівника ресторанного підприємства (згідно з теорією Маслоу) й може виражатись у формі публічної подяки з боку керівництва, подання до відзначення державними нагородами тощо. Громадське визнання сприяє підвищенню престижу (подяка, грамота, дошка пошани, присвоєння почесних звань, нагородження орденами чи медалями тощо). В даному разі предметом потреби виступають цінності та явища, які сприяють підвищенню престижу й авторитету об'єкта управління. Соціальне стимулювання - різновид стимулювання, яке виражається у зміні соціального (як адміністративного, так і загального) статусу працівника сервісного підприємства. Адміністративний соціальний статус - це становище працівника в організаційній структурі (соціальній ніші суспільства). Винагородою в цьому разі виступає не лише вертикальне переміщення працівника на вищу посаду, але й горизонтальне переміщення на посаду того ж ієрархічного рівня, що більшою мірою задовольняє вторинні потреби працівника (робота більш творчого характеру, з меншим контролем тощо). Однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є матеріальне стимулювання. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. Найефективнішими принципами матеріального стимулювання в даній період є:



- зростання заробітної плати залежно від підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- диференціація заробітної плати залежно від певної групи працівників, умов праці та трудових досягнень; - можливість підвищення заробітної плати за виконання особливих видів робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних у процесі надання послуг;
- перспектива зростання заробітної плати на кожному робочому місці;
- матеріальні стягнення;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності окремих структурних підрозділів ресторанного підприємства щодо матеріального стимулювання праці. Однією з основних цілей матеріального стимулювання праці є забезпечення оптимального співвідношення заробітної плати працівників ресторанного підприємства з обсягом і якістю виконаної роботи. Вирішення даного завдання передбачає виділення груп працівників підприємства за рівнями оплати праці. Для цього спочатку визначається базова група, трудові процеси якої найбільшою мірою забезпечують виконання основних поточних та перспективних завдань, а потім - склад решти груп працівників. Співвідношення середньої заробітної плати даної групи працівників і базової визначає рівень стимулювання. Матеріальне стимулювання здійснюється у грошовій і негрошовій формах. Стимулювання у грошовій формі передбачає запровадження високоефективних систем і форм заробітної плати, вдосконалення існуючої та введення нової тарифної системи, використання заохочувальних виплат і надбавок до заробітної плати, грошових виплат за виконання поставлених цілей, «участь у прибутках», продаж акцій за зниженими цінами. Матеріальне негрошове стимулювання передбачає надання компанією різних подарунків, знижок на придбання товарів, що виробляються нею, оплату медичної страховки, поліпшення умов та охорони праці тощо [37].

Формування і використання конкретних матеріальних стимулів, а також стимулювання кінцевих результатів в сучасних умовах відбувається головним чином за рахунок застосування різноманітних форм і систем оплати праці. Окрім заробітної плати, премій, доплат і надбавок, у ресторанному підприємстві використовуються й інші види матеріального стимулювання. Сьогодні на ринку праці конкурентними умовами матеріальної мотивації вважаються щомісячні, щоквартальні та річні бонуси. Набагато більше значення для працівників мають щомісячні і квартальні додаткові виплати. Така система є більш зрозумілою для самого працівника. Бонус - це можливість компанії нагородити тих, чий внесок у досягнення цілей був найвагомим, а для працівників - це можливість не тільки збільшити свої сукупні річні доходи, але й отримати матеріальне підтвердження того, що його досягнення, успіхи і зусилля були помічені і оцінені. У ринкових умовах господарювання змінюються пріоритети у факторах забезпечення кінцевої результативності ресторанних підприємств. Мотивація персоналу стає вирішальним чинником у конкурентній боротьбі. Менеджери зацікавлені в пошуках оптимальних способів впливу на працівників з метою підвищення їх результативності праці. Особливої актуальності набуло питання матеріального стимулювання працівників у сучасних ресторанних підприємствах. Таким чином, для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал ресторанного підприємства сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Доцільний підхід до мотивації є запорукою успішності готельно-ресторанного підприємства, його розвитку та досягнення цілей.

## **1.2 Інструменти системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі**

Високомотивований персонал, який працює на досягнення цілей і приносить бізнес-результат – заповітне бажання будь-якого роботодавця.

Однак, немало важливим є й те, що працівники теж прагнуть відчувати цінність своєї роботи, а особливо відчувати визнання своїх досягнень. Цілковита згода чи консенсус між керівництвом підприємства і підлеглими досягається тільки в тому випадку, якщо компанія впроваджує систему мотивації не тільки виходячи з власних можливостей, а й з урахуванням реальних потреб своїх працівників. Виявлення чинників, що визначають мотивацію, допомагає знайти важелі впливу на співробітників і домогтися більш відповідального ставлення до роботи.

Зміни, що постійно відбуваються в економіці країни, викликають необхідність розробки і застосування систем мотивації трудової діяльності, які б відповідали сучасним умовам до закладів ресторанного господарства - обмеженості ресурсів, високого рівня конкуренції, міжнародним стандартам в галузі якості і вимогам зовнішнього бізнес-середовища.

Основним методом стимулювання праці співробітників підприємства ресторанного господарства є мотивація. Мотивація працівників насамперед покликана сприяти на співробітників підприємства з метою підвищення продуктивності праці та підвищення рівня їх зацікавленості у майбутньому підприємства [31, с.13].

Науковою основою мотивації виступають теорії мотивації, серед яких виділяють два напрямки: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. В їхній основі лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити, або через що вона відчуває певний дискомфорт, а також прагнення людини подолати відповідні негаразди, які можуть бути подолані за умов, якщо людина буде впевнена, що вона зможе досягти бажаного. Вони дають змогу робити певні висновки про механізм мотивації людини. З числа змістовних теорій мотивації найпоширенішими є:

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу.
2. Теорія потреб Михайла Туган-Барановського.
3. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда.

4. Теорія мотивацій Зигмунда Фрейда.
5. Теорія існування зв'язку та росту Клейтона Альдерфера.
6. Теорія двох чинників Фредеріка Герцберга.

У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля, щоб досягти різних цілей, і як вона обирає конкретний вид поведінки. У процесуальних теоріях не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними.

Процесуальні теорії з'ясовують, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби. Розрізняють три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості та об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.

Для здійснення класифікації інструментів мотивації праці пропонуємо застосувати функціональний підхід, що дозволить надалі визначати організаційні аспекти їх використання, оцінки та регулювання. Даний підхід полягає у групуванні методів, які створюють умови для виникнення, активізації або стримування процесів мотивації праці персоналу в рамках

Інструменти мотивації праці персоналу за функціями управління				
1. ПЛАНУВАННЯ		2. ОРГАНІЗАЦІЯ		4. КОНТРОЛЬ
оцінки, прийняття рішень		Формування		ТА ОЦІНКА
1.1. Участь колективу в розробці стратегічних і тактичних планів		1.1.1. Участь колективу в розробці стратегічних і тактичних планів		4.1. Самоконтроль у вигляді самоспостережень і подальшої самооцінки
1.2. Соціальне планування (підвищення добробуту, умов праці й побуту персоналу)		2.1. Самоуправління, у тому числі надання підрозділам економічних прав вибору		4.2. Участь колективу в розробці вимог до кандидатів і відборі кандидатури
1.3. Планування розвитку персоналу		2.2. Реалізація концепції «гнучкого графіку»		4.3. Використання методу перехресної соціометричної оцінки персоналу
1.4. Застосування сіткових моделей для планування й управління діяльністю колективу		2.3. Розвиток горизонтальних зв'язків		4.4. Контроль за виконанням положень колективного договору
1.5. Використання особистих планів у рамках програми самоменеджменту		2.4. Децентралізація управління		5.1. Участь працівників в управлінні підприємством шляхом укладання колективних договорів та угод
		2.5. Формування ефективного зворотного зв'язку з підлеглими.		5.2. Участь працівників в управлінні підприємством на основі прав власності
		2.6. Застосування гнучких систем організації роботи		5.3. Представництво інтересів персоналу в рядах наглядових рад акціонерного товариства
		2.7. Створення здорового соціально-економічного клімату		5.4. Делегування повноважень керівниками
		2.8. Суміщення робочих місць, збагачення змісту роботи		
		2.9. Створення умов для творчого зростання, у тому		
		3. МОТИВАЦІЯ		
		3.1. Участь працівників у розподілі результатів господарської діяльності підприємства (участь у прибутку)		
		3.2. Впровадження співпідприємництва		
		3.3. Підтримка інтрапідприємства		
		3.4. Впровадження гнучких систем оплати праці		
		3.5. Розробка комбінованої системи стимулювання, що передбачає заохочення як індивідуальних так і колективних результатів		
		3.6. Створення умов для творчого зростання, у тому		

**Рис. 1.3 Функції управління та інструменти мотивації праці персоналу(систематизовано автором на основі [46; 47; 49; 17])**

Основна мета управління персоналом в закладах ресторанного господарства полягає в тому, щоб домогтися ототожнення індивідуальних цілей кожного працівника з цілями організації. У цьому випадку буде максимально повно виконуватися один з основних принципів – принцип залучення персоналу. Принцип «залучення» застосовується, коли керівництво вважає необхідним, щоб потенційний працівник склав «кардинальну розмаїтість» у вже функціонуючій команді.

Мета мотивації персоналу в закладі ресторанного господарства повинна деталізуватись відповідно до цілей в області якості, встановленими для різних рівнів управління. Така деталізація включає в себе:

- мету мотивації всього колективу організації. На цьому рівні мотивація персоналу забезпечує зміну загальної корпоративної культури. Мотивація персоналу на рівні всього колективу організації повинна бути взаємопов'язана з цілями у сфері якості корпоративного рівня;

- мету мотивації груп працівників окремих підрозділів. Цей рівень забезпечує зміну якості роботи по окремих напрямках діяльності або окремих процесів. Це обумовлено тим, що мотивація забезпечує взаємодію співробітників, задіяних в одному процесі або при виробництві одного продукту;

- мету мотивації окремого працівника. Мотивація персоналу на рівні окремого співробітника повинна бути взаємопов'язана з цілями та стратегією всього підприємства. Для невеликих організацій рівні цілей поєднуються. Якщо в організації працює мала кількість персоналу, то мета мотивації

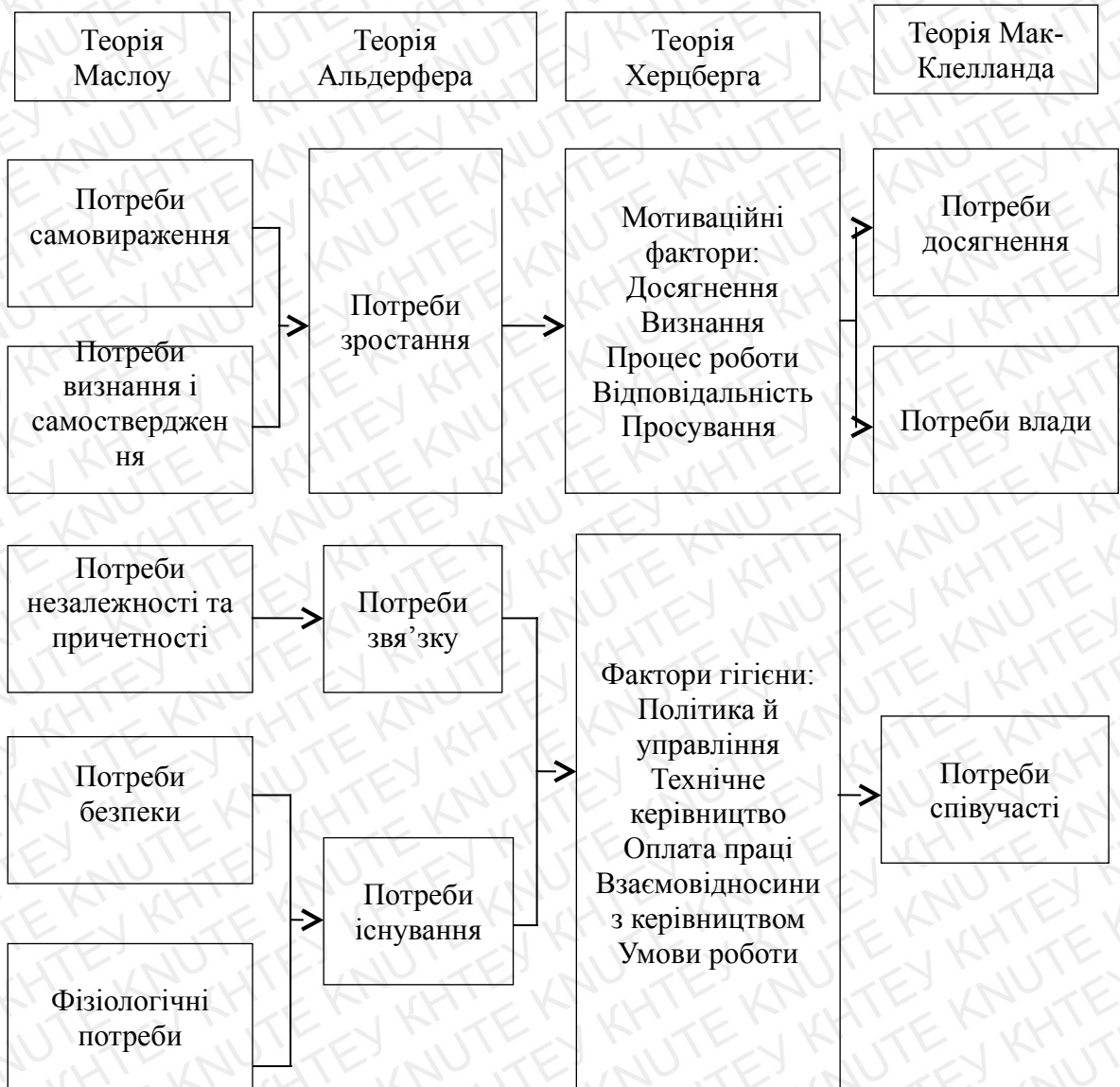
всього колективу і мета мотивації груп співробітників можуть збігатися. Мотивація персоналу на кожному з рівнів пов'язана з напрямками впливу на персонал. Встановлена мета мотивації всього колективу впливає на такі напрямки як умови роботи і визнання. Встановлена мета мотивації груп працівників окремих підрозділів впливає на такі напрямки як ресурси і взаємини. Встановлена мета мотивації окремого працівника впливає на такі напрямки як відповідальність, визнання і взаємини.

Якщо розглядати мотивацію з точки зору одержуваних благ, то мотивація персоналу буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Обидва ці види мотивації застосовуються для успішного функціонування підприємства та його розвитку. Як правило, ці види мотивації застосовуються спільно. В залежності від рівня управління і поставлених цілей мотивації, співвідношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації змінюється. Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому еквіваленті, матеріальних об'єктах або послугах. Цей вид мотивації персоналу застосовується на рівні мотивації окремого працівника або групи працівників.

Нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками важливих емоційних вигод. Вигоди можуть проявлятися у різних формах, наприклад, підвищенні самооцінки, психологічному комфорту, гордість за працю тощо. Цей вид мотивації застосовується на всіх рівнях мотивації персоналу. Найбільш часто його застосовують на рівні мотивації всього колективу організації, тому що дозволяє «сформувати» причетність кожного працівника до організації.

З погляду впливу, мотивація персоналу може бути зовнішньої і внутрішньої. Зовнішня мотивація передбачає надання на персонал певного впливу (позитивного чи негативного), що призведе до отримання результату. За досягнення результату персонал отримує або блага, або покарання. Завдання зовнішньої мотивації полягає в тому, щоб стимулювати та

розвивати внутрішню мотивацію персоналу. Добитися цього можна за рахунок регулярної оцінки мотивації персоналу та застосуванням методів, що відповідають рівню мотивації. Внутрішня мотивація передбачає самостійне прагнення персоналу виконати певні дії. Виконання дій приносить співробітникам задоволення. Однак внутрішня мотивація не означає, що персонал не буде шукати вигоди. При внутрішній мотивації зовнішніх стимулів виявляється недостатньо, щоб персонал отримав бажані вигоди. Оцінка мотивації персоналу повинна проводитися у відповідності з поставленими цілями мотивації. Для кожного з рівнів цілей повинна проводитися своя оцінка. Для оцінки мотивації персоналу застосовується кілька відомих теорій мотивації. На рис. 2 наведено узагальнену схему співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації [26].



### **Рис. 1.4 Співвідношення груп потреб у змістовних теоріях мотивації**

Виходячи з даних теорій, провідні мотиви працівників закладів ресторанних підприємств можна об'єднати у чотири групи:

1. Інтелектуальні мотиви. До цієї групи можна віднести інтелектуальний саморозвиток, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей.
2. Матеріальні мотиви – одержання матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, надбавки).
3. Моральні мотиви. Прикладом таких мотивів є визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання.
4. Статусні мотиви пов'язані з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою.

З розвитком внутрішньо економічних відносин на підприємствах виникли сучасні інструменти мотивації, до яких можна віднести:

1. Систему відкладених бонусів, що вже давно широко застосовується на Заході і не раз довела на практиці свою ефективність. Якщо короткострокові виплати еквівалентні 10-100% річного окладу, то довгострокові складають близько 20-30% від тих, що реально виплатили за цей період річних преміальних. Чинник отримання після закінчення певного терміну такого солідного бонусу серйозно знижує ризик відтоку співробітників з підприємства
2. Програму корпоративного страхування життя, широко застосовується в багатьох західноєвропейських країнах і США, зараз стає популярною і в Україні. Накопичувальне страхування є невід'ємним елементом сучасного HR-менеджменту. Такі програми не тільки допомагають керівнику з мінімальними витратами вирішити кадрове

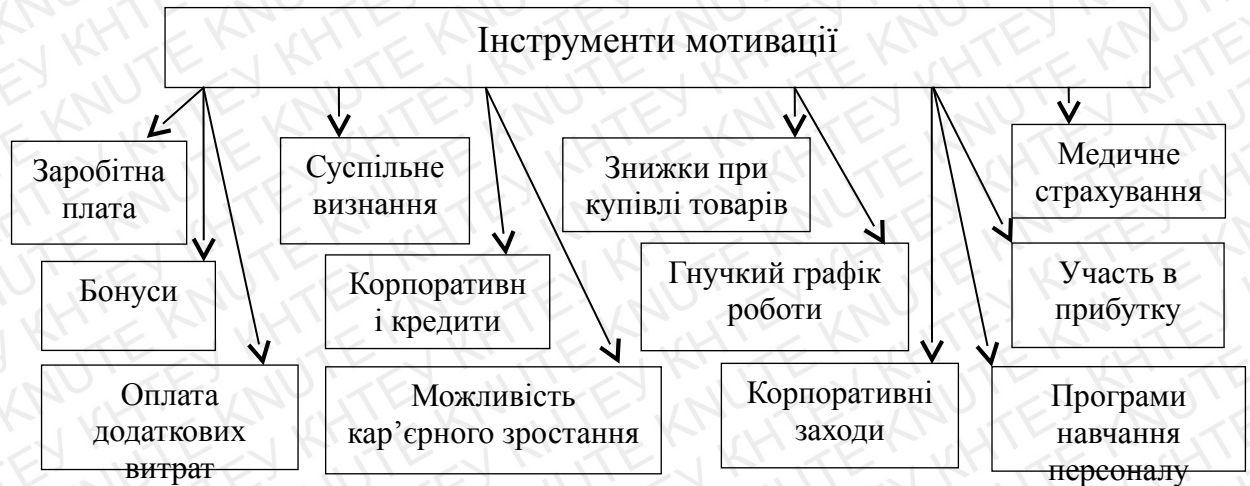


питання, але й дозволяють ефективно управляти фінансовими потоками підприємства.

3. Надання соціальних пакетів. Найбільш поширений шлях - укладення договорів добровільного медичного страхування працівників (ДМС). Робота в тандемі із страховиком має масу переваг. Наприклад, відкриття на співробітника накопичувального рахунку в компанії, який збільшуватиметься з кожним роком його роботи, міцно «прив'яже» людину до підприємства і стане додатковим стимулом, що підвищує ефективність її роботи.

Необхідність активізації роботи з персоналом об'єктивно зумовлена тим, що постійно мінливі ринкові умови вимагають від організації мобільності і гнучкості, а відповідно, від персоналу - придбання нових ділових і професійних якостей в дуже обмежений час, виконання складних і комплексних проектів.

Для мотивації персоналу можуть бути використані різні інструменти. На практиці необхідно вибирати кілька інструментів(рис.1.5.) і використовувати їх системно і комплексно для досягнення максимально можливого рівня мотивації на всіх рівнях.



**Рис. 1.5 Інструменти мотивації**

- Заробітна плата - оплата праці працівника. В якості мотивації можна використовувати підвищення окладної частини, тарифу за відрядну або погодинну роботу, премії, надбавки, доплати за умови праці, сумісництво, за роботу в святкові дні, за понаднормову роботу. Крім того

можливе додаткове введення компенсаційних виплат, індексація заробітної плати відповідно до інфляції.

- Бонуси - разові виплати, які залежать від досягнутих результатів роботи співробітника (в залежності від якості виконаних робіт, виконання плану продажів, участі в проектах і т.п.).
- Вираз суспільного визнання - похвала, вручення грамот, значків, розміщення фотографій на дошці пошани.
- Організація або оплата медичного обслуговування, страхування життя та здоров'я працівників - організація медичного обслуговування всередині організації або укладення договорів з медичними установами на додаткове медичне обслуговування, а також страхування за рахунок коштів компанії життя працівника.
- Оплата або заміщення додаткових витрат співробітника - виділення коштів на організацію харчування, на оплату транспортних витрат, надання корпоративного автомобіля, оренда квартири, оплата мобільного зв'язку тощо
- Надання корпоративних кредитів - надання співробітникам можливості отримання кредитів на різні потреби на пільгових умовах від організації, в тому числі на придбання житла.
- Знижка при купівлі товарів, що випускаються організацією - надання співробітникам знижки при продажу вироблених товарів або послуг, що надаються організацією.
- Стимулювання за допомогою зміни графіка роботи. Співробітникам може бути надана можливість самостійно регулювати графік роботи, визначення частки робочого часу, що відпрацьовується віддалено, або на території клієнтів. Крім того можуть бути надані додаткові вихідні дні, дні відпустки, скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності співробітника.
- Програми навчання персоналу, наставництво - виділення коштів на навчання, підвищення кваліфікації співробітників компанії (покриття

витрат на організацію навчання як всередині організації, так і на стороні), наставництво більш досвідченими колегами.

- Можливості кар'єрного зростання, зміна сфери діяльності в межах компанії - можливість просування по службі, зміна сфери діяльності в межах компанії, участь в проектах і т.п.
- Участь в прибутку організації - частка прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Поширюється, як правило, на топ-менеджмент компанії, здатний реально впливати на прибув. Частка цієї частини прибутку визначається з урахуванням рівня керівника в компанії та напрямки діяльності.
- Участь в акціонерному капіталі - можливість покупки співробітниками акцій організації та отримання дивідендів. Для співробітників може бути створена можливість покупки акцій за пільговими цінами, або безоплатно.
- Корпоративні заходи - проведення тим-білдингів в організації, корпоративних заходів сприяють зміцненню та згуртуванню колективу, підвищенню рівня взаємодопомоги співробітників. Спільні заходи, особливо з проведенням командних ігор дозволяють колегам краще один одного дізнатися і покращують командну роботу.
- Умови праці. Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створюють умови праці. Коли умови праці досить хороші, працівники не акцентують на цьому свою увагу, якщо вони погані - це різко знижує продуктивність праці, тобто увагу працівників перемикається на цей факт. Хороші умови праці підсилюють мотивацію не суттєво, тоді як погані умови різко її знижують.

У менеджменті інструменти мотивації являють собою засоби впливів на співробітників компанії, завдяки яким можна домогтися високих результатів і показників праці. Не існує ідеального набору інструментів, адже кожна компанія, методом проб і помилок, вибирає для себе кращий варіант, який підходить саме під конкретні умови. Існує безліч видів інструментів

мотивації, але роботодавці найчастіше схиляються саме до матеріальних інструментів, вважаючи, що саме вони можуть чинити більший вплив. Як показав досвід практики багатьох фірм, не завжди саме матеріальні інструменти мотивації можуть зіграти на руку. Це може перетворитися і в мінус[10].

Як було вище зазначено, ефективна система винагороди ґрунтується на компромісі між роботодавцем і працівником:

У співробітника: заробітна плата перевищує суму грошей, необхідну для відновлення витрачених сил на свою роботу (від індивідуальних потреб). Якщо заробітна плата, є недостатньою, щоб підтримати їх індивідуальні потреби життєзабезпечення, то негатив і невдоволення в роботі фахівця буде посилюватися, що відразу позначиться на результатах його роботи.

У роботодавця: заробітна плата співробітників повинна бути ув'язана з результатами його праці.

Звідси і основна проблема: знайти оптимальне співвідношення у наведеному вище компромісі між працівниками і роботодавцями, щоб заробітна плата співробітників стала реальним грошовим еквівалентом результату кожного працівника і вартості його робочої сили.

У переважній більшості закладів ресторанного господарства механізм мотивації безпосередньо пов'язаний з системою нарахування заробітної плати. Згідно з прийнятими системам мотивації трудової активності на цих підприємствах працівник отримує: базову зарплату в залежності від місця працівника в ієрархії управління; премії і бонуси від результатів діяльності звітного періоду; премії і бонуси за підсумками особистого внеску працівника; премії і бонуси за ефективність діяльності компанії в цілому.

Внутрішня мотивація, перш за все, заснована на свободі вибору працівником дій, що визначають його особистісний потенціал. Зовнішню мотивацію визначають такі чинники, як розмір заробітної плати працівника, пакет соціального забезпечення, можливості кар'єрного зростання і т.д. Повною мірою домогтися ефективної роботи можна тільки поєднанням обох

типів мотивації праці, метою впровадження яких, в кінцевому рахунку, є підвищення продуктивності праці співробітників підприємства. Шляхи підвищення можуть бути різними і роботодавці можуть закладати від співробітників прагнення до постійного підвищення знань, накопиченого досвіду, рівня кваліфікації, ступеня професіоналізму.

Даний підхід до системи мотивації праці відповідає принципам неокласичної економічної теорії, з точки зору якої будь-яка економічна дія викликана прагненням індивіда до максимізації корисності. Іншими словами, при появі стимулу працівник здійснює аналіз з метою визначення наслідків поведінки, співвідносячи корисність купованого блага з обсягом витрат, які слід здійснити для його отримання. Однак, на думку деяких дослідників, така форма мотивації праці співробітників в майбутньому втратить своє домінуюче становище. Причиною тому можуть послужити наступні фактори: по-перше, при регулярному нарахуванні бонусів їх цінність і мотивуюча дія знижується, так як працівник до них звикає. По-друге, мотивуючий вплив змінної частини оплати праці, як правило, посилює креативні здібності працівника. Але, на жаль, на практиці творчість працівника українським роботодавцям практично ніколи не потрібно. Неоінституціональний підхід розглядає індивіда не в односторонності економічного людини, а з позиції різноманіття потреб, що обумовлюють його діяльність. При цьому враховуються такі чинники ефективності мотивації, як склалося в даному середовищі ставлення до праці, неформальні норми і правила соціальної взаємодії і засновані на них форми корпоративної поведінки.

У сучасній практиці управління персоналів в Україні переважає модель економічного людини і, як наслідок, мотиваційні моделі будуються на базі матеріальних інструментів мотивації. Однак, за дослідженнями психологів, нематеріальні стимули займають не останнє місце в системі цінностей українського працівника. Формальних і неформальних поведінковим моделям властива мотиваційна природа, оскільки при здійсненні

господарюючим суб'єктом своєї діяльності, він стимулює працівника до дотримання встановлених в суспільстві правил і норм. У зв'язку з цим можна говорити, що мотивація трудової діяльності, як специфічна система формування є складовою частиною поведінкової матриці суспільства. У структуру інституційно-мотиваційного механізму економічної активності входять продукovanі суспільством формальні і неформальні норми і правила, що обмежують поведінку індивідів, що реалізуються в цілях і завданнях суб'єктів економіки, а також в можливості знайти найбільш ефективні інструменти їх досягнення.

При застосуванні керівниками закладів ресторанного господарства стандартних методів мотивації співробітників у вигляді тільки фіксованої оплати праці працівник не зацікавлений працювати ефективно, на результат. Організації з неефективною системою мотивації нерідко добиваються тимчасових успіхів, проте в довгостроковій перспективі на конкурентному ринку вони програють внаслідок плинності кваліфікованих кадрів, слабкою взаємозв'язку між інтересами організації та її співробітників, напружених внутрішніх відносин. Однією з головних завдань керівництва кожного підприємства є пошук, розробка і впровадження такої системи мотивації персоналу, при якій кожен співробітник, незалежно від його положення в ієрархічній структурі підприємства, буде зацікавлений в отриманні високого особистого результату, що відіб'ється і на результаті роботи підприємства в цілому. Оскільки не існує ідеальної системи мотивації персоналу, а використовувана більшістю суб'єктів господарської діяльності не задовольняє вимогам ринку, виникає необхідність впровадження ефективних альтернативних систем мотивації праці.

1. Встановлені правила винагороди працівників за їх ефективну працю, види і розміри винагород, їх вміння і компетентність складають систему мотивації працівників підприємства. Система являє собою сукупність взаємопов'язаних і розташованих в належному порядку елементів певного цілісного утворення [40].

Для будь-якої системи характерні наступні складові елементи: єдність цілей і наявність зв'язків між ними, ієрархічність, самостійність. Призначення будь-якої системи мотивації полягає в необхідності спонукати співробітників працювати на результат, реалізовувати стратегію компанії, створювати можливість найбільш ефективним співробітникам заробляти більше, підвищувати ефективність компанії за рахунок активної роботи співробітників, створювати об'єктивну систему оцінки кожного співробітника.

Прикладами нематеріальних стимулів можна віднести наступні пільги.

1. Традиційні методи нематеріального стимулювання: надання можливості кар'єрного росту співробітників; гнучкий графік роботи (планова система роботи); пріоритет при плануванні відпустки працівником; регулярні "горизонтальні" ротація кадрів; згадка ім'я співробітника в реалізації їх проектів; надання місця для паркування; пріоритети в отриманні нового обладнання, техніки, меблів і т.д. ; усні або письмові подяки; проведення професійних конкурсів серед працівників з нагородженням; тематичний документ, що описує внутрішні роботи з фото кращих співробітників і інформаційні записки про них; Розміщення відгуків клієнтів в спеціальному стенді інформації, де всі співробітники можуть бачити їх; публікація брошури компанії з розміщенням фотографій кращих співробітників; нагородження співробітників дипломами «за внесок в розвиток компанії»; підтримка дружніх відносин після переходу співробітників на іншу роботу або виходу на пенсію, проведення корпоративних заходів.

2. Нетрадиційна нефінансова мотивація (у вітчизняній практиці використовується рідко): надання працівникам додаткових днів відпочинку; подарунки співробітникам на різні свята, в залежності від їх інтересів і захоплень.

Цей список не остаточний варіант. Нематеріальні системи мотивації розробляється індивідуально для кожної компанії і на додаток до системи оплати праці та посібників (прямі або непрямі фінансові мотивації).

Так само слід дізнатися психологію поведінки співробітника по відношенню до компанії. За результатами діагностики можна розділити всіх працівників за наступними категоріями: Співробітник-індивідуаліст - не ідентифікують свої інтереси з інтересами компанії, орієнтований на максимальну фінансову мотивацію. Співробітник-колективіст - це член команди, ставить свої інтереси на рівні з інтересами компанії.

Індивідуальна політика вибору методу мотивації буде залежати дивлячись до якої категорії відноситься працівник. В т.ч. системи нематеріальних стимулів в Україні компаніями недооцінені або не використовуються в повному обсязі, або не використовуються зовсім. Проте, через брак персоналу, багато компаній незабаром будуть змушені використовувати систему нефінансових стимулів як компонент ефективної системи мотивації персоналу, для забезпечення висококваліфікованих робітників і знизити плінність кадрів.

Дуже часто на питання: "Як ви мотивуєте співробітників?" Бізнес-лідерам важко відповісти. На думку багатьох психологів, ентузіазм співробітників залежить від наступних факторів:

- Співробітник впевнений в тому, що його робота приведе до ефективних професійних цілям (успішний проект і т.д.);
- Співробітник впевнений в тому, що його професійні успіхи будуть оцінені і винагороджені роботодавцем.

Важливу мотиваційну роль грає перспектива набути нові знання та навички, що робить працівників більш незалежними, самостійними, надає їм упевненість у завтрашньому дні. Можна відзначити, що мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям більш важливою, цікавою, соціально значимої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і нахилам, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності, здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці, коли кожен по можливості повинен бути сам собі «господарем» .



Корпоративна культура - це зведення найбільш значущих положень діяльності організації, які формують модель і принцип діяльності працівників. До основних складових корпоративної культури можна віднести:

- місія компанії;
- стратегія компанії;
- професійна етика;
- корпоративний стиль.

Наявність всього комплексу найбільш значущих положень корпоративної культури, прийнятих працівниками, викликає почуття лояльності до компанії і гордості за неї. З відокремлених індивідів співробітники компанії перетворюються в згуртований колектив, зі своїми законами, правами і обов'язками.

Моральне стимулювання праці регулює поведінку людей за допомогою комплексу методів заохочення і осуду. Воно засноване на свідомості співробітників свого морального обов'язку перед колективом. Результатом морального стимулювання є піднесення особистої гідності співробітників і затвердження їх репутації в колективі. Включає такі основні елементи:

1. Формування кон'юнктури, при якій співробітники можуть бути залучені до управління виробництвом. У цих умовах працівники відчують свою причетність до «життя» організації, гордість за професійно виконану роботу, особисту відповідальність результату і відповідно цінність результатів.

2. Наявність "виклику" до роботи, дозволить кожному співробітнику показати свої вміння та здібності, виразити себе в досягненні результатів. Дуже важливо для співробітника мати докази своєї значущості в організації, наприклад, співробітник, що бере участь в розробці певного проекту, спрямованого на розвиток компанії, може мати право підпису певної документації.

3. Визнання. Визнання службовця має завжди надаватися розголосу (на загальних зборах, в неформальній обстановці, на церемонії вручення пам'ятних нагород, перед вищим керівництвом). Основна мета даної форми морального стимулювання полягає в тому, щоб відзначити цінність (необхідність, значимість) кожного співробітника і його внесок в досягненні цілей організації. Натхнення колективу, за допомогою визнання, підвищить продуктивність організації в цілому, так як задоволення емоційних потреб підштовхує співробітників "підкорювати нові вершини". Не підлягає сумніву, що в офіційній церемонії вручення нагород, для того щоб система заохочення була дієвою, необхідна особиста участь представників вищого керівництва.

4. Варто відзначити ще один вид мотивації, який консолідує перераховані вище аспекти. Йдеться про просування по службі, яке включає в себе наявність матеріального мотиву, організаційного мотиву і морального мотиву. Матеріальний мотив, відбивається в підвищенні заробітної плати. Організаційний - більш відповідальна, насичена, змістовна, цікава робота. Моральний мотив, відбивається в перекладі в більш високу статусну групу, визнання авторитету. Даний спосіб мотивації має ряд обмежень, по-перше, в будь-який, навіть самої великої організації, обмежена кількість адміністративних посад високого рівня, по-друге, дуже багато залежить від особистісних якостей підлеглого, як часто кажуть - «управлінцем потрібно народитися». Також "просування по службі" несе з собою додаткові витрати на підготовку висококваліфікованого фахівця.

Такий вид мотивації, як творче стимулювання, базується на задоволенні потреб працівників в самоствердженні, самовдосконаленні, самовираженні. Основним спонукальним чинником тут фігурує трудовий процес, складовою частиною якого є творчі елементи. Творче стимулювання передбачає наявність умов вільного вибору працівником способів вирішення завдань, отримуючи задоволення від самого процесу. У трудових колективах, де відсутня творча стимулювання, відсутня і задоволеність трудовою

ситуацією, взаємодопомога, шанобливе ставлення один до одного і співробітник, з часом, втрачає інтерес до роботи.

Стимулювання навчанням - становлення працівника через підвищення його кваліфікації.

Метою навчання персоналу є оновлення теоретичних знань і практичних навичок працівника.

Стимулювання навчанням - навчання персоналу - на практиці має дві форми - навчання на робочому місці і навчання поза робочим місцем.

Навчання на робочому - це навчання в процесі трудової діяльності співробітника в організації (у звичайній робочій обстановці). Навчання без відриву від роботи полегшує вникання в навчальний процес. Дана форма навчання має як плюси, так і мінуси. До плюсів можна віднести: здатність бачити ситуацію в розвитку, здатність пристосовуватися до умов, що змінилися, ступінь досягнення, відображення отриманих знань на фінансових показниках, об'єктивна зв'язок між «учителем» і «учнем». В іноземній практиці даний метод використовується для підготовки співробітника, безпосередньо, під певну організацію.

Навчання поза робочим місцем співробітника проводиться з відволіканням його від службових обов'язків і організовується за допомогою залучення «зовнішніх» експертів. Дана форма навчання несе додаткові грошові витрати і є ризик теоретичного розбіжності між потребами компанії і змістом навчального процесу. До плюсів можна віднести: обмін досвідом між співробітниками різних організацій, обговорення проблем організації в нейтральній обстановці, відсутність дефіциту часу при «відточуванні» отриманих знань.

Стимулювання вільним часом. Даний вид стимулювання виражається, в першу чергу, в зміні часу зайнятості та збільшенні особистого (для відпочинку, особистому житті, сім'ї і т.д.) часу співробітника. Основними формами подібного стимулювання є: гнучкий графік роботи, додаткова відпустка, перерозподіл часу робочого дня (наприклад, за високі показники

результативності). Стимулювання вільним часом співробітника необхідно для стабілізації підвищених витрат, як фізичних, так і емоційних. На жаль, у вітчизняній практиці даний вид нематеріального стимулювання проявляється не у всіх його формах.

Виходячи з цих чинників, нинішній роботодавець може побудувати ефективну систему мотивації персоналу, яка буде не тільки вигравати час співробітників, а так само мінімізувати свої ризики в управлінні персоналом.

### **1.3 Зарубіжний досвід використання елементів системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі**

Грамотно мотивований персонал дозволяє значно підвищити продажі, що в свою чергу веде до збільшення прибутку в бізнесі і, отже, підвищує винагороду цих же працюючих працівників.

Головне правильно вибрати найбільш підходящу мотивуючу програму, щоб не вийшло, що Ви винагороджуєте свій персонал за їх обов'язки, які вже входять в заробітну плату. Занадто щедра програма може Вам дорого обійтися.

У той же час якщо програму мотивації спланувати погано, то вона не призведе до збільшення прибутку ресторану, кафе або бару, так як персонал дуже швидко зрозуміє, чи варта шкурка вичинки.

При розробці системи мотивації рекомендуємо звернути увагу на такі важливі принципи:

- Персонал повинен добре розуміти суть системи мотивації. Вони повинні чітко знати, як заробити додаткову винагороду.
- Бонуси (премії) слід виплачувати без затримок. Найкраще проводити виплати 1 раз в тиждень або місяць. Мотивація співробітників втратить свою силу, якщо отримання винагороди відкладається на невизначений термін.

Організація і контроль мотивуючої системи, а також обробка результатів повинні здійснюватися легко. Навіть краще, якщо персонал

самостійно буде заповнювати необхідні форми, які все ж потрібно періодично перевіряти, застосовуючи метод випадкової вибірки. В основі системи повинні лежати чіткі вимірювані показники, які легко контролюються учасниками системи. Мотивувати часткою прибутку краще старше керівну ланку, за умови, що розрахунки дуже добре організовані. А ось лінійний персонал така мотивація не зацікавить і не надихне. Нову програму заохочення необхідно вводити поступово і постійно відстежувати результати - чи дійсно продажі ростуть, а персонал краще працює. Слід пам'ятати, що можливі випадки шахрайства та примусових продажів, які необхідно запобігати. А ще нововведення можуть негативно позначитися на моральному дусі персоналу.

Згідно опитувань Work.ua [32], 67,2 % українців вважають грошову винагороду найкращим засобом мотивації. 8,9 % опитаних «за» безкоштовне навчання та тренінги. Похвалу від керівництва оцінили 6,6 % респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8 %. Штрафи змушують краще працювати 4,7 % українців, а корпоративні свята – 4,1 %. Менше за все ціняться додаткові вихідні – так відповіли лиш 2,7 % опитаних.

Проте, на думку експертів готельно-ресторанного бізнесу одного фінансування не достатньо аби утримати кваліфікований персонал, оскільки підвищення заробітної плати завжди матиме тимчасовий ефект. Отже постає необхідність у стратегічному управлінні бізнесом, яке нероздільне з поняттям «розвиток персоналу» [38].

Грузіна І. А., Дубчак І. В., Татомир І. Л. [44; 15; 18] усі форми стимулювання поділяють на чотири групи:

1. загальна матеріальна винагорода розглядається як база для кожної країни та умов праці;
2. копенсації – специфічний набір інструментів стимулювання працівників (особливо при закордонних відрядженнях);

3. нематеріальне стимулювання являє собою класичні форми мотивації співробітників за винятком матеріального стимулювання, а також ігри, конкурси та програми загального і спеціального навчання;

4. змішане стимулювання – комбінування матеріальних та нематеріальних форм, що є необхідним додатком до загального стимулювання та компенсацій.

Системна мотивація праці працівників кафе чи ресторану складається з підсистем матеріального (прямого – базовий оклад, премії та непрямого – обов'язків та додатковий соціальний пакет), нематеріального стимулювання (забезпечення кар'єрного зростання, гнучкий графік робочого часу, регулярна «горизонтальна» ротація кадрів) та соціально-трудова і економічних відносин в рамках мотиваційного механізму [29].

З метою посилення матеріальної та моральної зацікавленості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри, під час розроблення та поліпшення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників доцільно враховувати досвід країн з розвиненою економікою у цій сфері. Найбільшої уваги заслуговує досвід таких держав: Франції, Німеччини, Швеції, Японії та США [24].

Сьогодні існуючі методи мотивації праці умовно можна поділити на три основні моделі: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та оригінальні підходи до мотивації персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

### Сучасні моделі стимулювання праці [6]

Модель	Тип	Сутнісна характеристика
	Змішана	- в основі заробітна плата з різноманітними видами премій, - поєднання погодинної та відрядної системи оплати праці, - встановлення норми виробітку в натуральному виді, - не передбачає виплату премії.

Американська	Скенлон	-заздалегідь визначений норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. - створений преміальний фонд, -премії виплачуються щомісячно за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати.
	За результатами	- заробіток залежить не від кінцевого результату роботи, а від рівня зростання кваліфікації і числа освоєних професій.. Основні переваги: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності працею, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу
Японська	Традиційна	-використання тарифної сітки -виплати за трьома розділами: вік, стаж роботи, кваліфікація і майстерність
	Синтезована	- розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці -вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки - професійний розряд і результативність праці – основа величини трудової тарифної ставки
Західна	Партнерство	-активна участь персоналу у власності, прибутках і ухваленні рішень
	«Pay for performance»	«Плата за виконання».Декілька систем оплати праці: 1.Комісійні. 2. Грошові винагороди за виконання поставлених цілей. 3. Індивідуальні винагороди, що надаються працівникам в якості визнання їх незамінності і цінності для компанії.

А. М. Ткаченко та К. А. Марченко у своїй науковій статті «Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення» аналізуючи зарубіжний досвід, зазначають, що у Великобританії, США та Росії найбільш розвинена практика проведення різних досліджень і застосування методів в галузі управління персоналом [45, с. 195 ]Зокрема у табл.1.4. подається інформація про популярні методи навчання та розвитку персоналу у Великобританії.

Таблиця 1.4

**Популярні методи навчання та розвитку персоналу у  
Великобританії [45, с. 196]**

<b>Метод розвитку персоналу</b>	<b>Кількість компаній, які його</b>	<b>Чисельність респондентів, які</b>
---------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

	<b>використовують</b>	<b>вказали, що використання цього методу зросте у найближчий час</b>
Навчання на робочому місці	99%	52%
Зовнішні конференції	92%	22%
Курси	93%	21%
Зовнішні тренінги	90%	26%
Коучинг лінійними менеджерами	88%	74%
Аудіо та відео курси	81%	35%
Наставництво	72%	63%
Ротація	71%	48%
Коучинг зовнішніми спеціалістами	64%	36%
E-learning	54%	71%
Внутрішні заходи щодо обміну знаннями	52%	50%

Отже, кожній економічній системі, кожній країні властивий свій мотиваційний механізм розширеного відтворення трудового потенціалу, який, поряд із загальнолюдськими (потреби, інтереси), містить і специфічні елементи.

Японська модель характеризується більш високими темпами зростання продуктивності праці щодо зростання рівня життя населення. Існування такої моделі ґрунтується на високому рівні розвитку національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації, фірми над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на самообмеження заради добробуту усієї країни.

Система стимулювання праці трудового потенціалу будується з урахуванням професійної майстерності, віку, стажу, результативності праці. Помітною особливістю японської моделі є застосування окремими організаціями системи довічного найму, що ґрунтується на традиційному японському патерналізмі. Така система оплати праці включає помісячну зарплату, дві премії на рік і одноразову допомогу під час виходу на пенсію.

Американська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на системі всебічного заохочення підприємництва і збагачення



найактивнішої частини населення. Малозабезпеченим групам населення створюється прийнятний рівень життя за рахунок перерозподілу частини національного доходу на їхню користь. В основі системи мотивації праці трудового потенціалу в США лежить оплата праці у вигляді модифікованої погодинної системи оплати праці, що доповнюється нормуванням і різними формами преміювання.

Німецька модель мотивації праці виходить із того, що в центрі уваги держави та фірми перебуває людина з її інтересами як вільна особа, що водночас визнає свою відповідальність перед суспільством, тобто розуміє інтереси суспільства і чітко визначає своє місце у виробництві та суспільстві. Соціальна справедливість і солідарність - помітні риси соціально ринкової економіки Німеччини.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається два напрями: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, щовідбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених пропозицій, рівня мобільності працівника[34]. Перевагою даної моделі мотивації праці є те, що вона справляє сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці та слугує фактором саморегулювання величини фонду оплати праці. При виникненні труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство легко реагує на зміни кон'юнктури.

Шведська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на принципах солідарної заробітної плати (однакова оплата за однакову працю незалежно від результатів роботи підприємства, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати). Така політика, з одного боку, стимулює постійне оновлення основного капіталу, а з другого –

веде до структурної перебудови економіки, скорочення або і ліквідації збиткових виробництв.

Польська модель спрямована на підвищення ефективності виробництва за одночасного обмеження доходів населення і надання соціальної допомоги малозабезпеченим верствам населення, що сприяє подоланню кризових явищ в економіці та організації виробництва конкурентоспроможної продукції. Така модель мотивації праці трудового потенціалу стала можливою внаслідок встановлення в суспільстві національної єдності усіх політичних групувань і готовності населення країни йти на певні жертви заради майбутніх економічних і соціальних здобутків.

Усе це переконує в тому, що зарубіжний досвід матеріальної мотивації трудового потенціалу заслуговує на увагу та широке практичне застосування. Необхідно зважити на те, що в Україні склалися свої традиції, власний досвід матеріального стимулювання трудового потенціалу, тому найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері.

Головне місце серед матеріальних стимулів праці посідає заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці працівника та його матеріальною винагородою. Рівень життя населення значною мірою визначається заробітною платою, яка є необхідною умовою розвитку всієї економіки. У Польщі вона становить 405 євро, у Словаччині – 352 €, в Угорщині – 332 €, в Румунії – 179 €.

У Великобританії ставки мінімальної погодинної зарплати (National Minimum Wage) законодавчо встановлюються для різних категорій працівників. Розмір зарплати залежить від віку працівника[7]. З 1 жовтня 2017 р. мінімальна погодинна оплата праці у Великобританії становила: £ 6.50 – для працівників у віці 21 року і старше; £ 5.13 – для працівників віком від 18 до 20 років; £ 3.79 – для працівників віком від 16 до 17 років; £ 2.73 – для стажерів.

У деяких європейських країнах дещо інші цифри. У Франції з 1 січня 2018 р. мінімальний розмір оплати праці становить 9.61 € на годину, або

1457.52 € на місяць до сплати податків. Мінімальна зарплата в місяць розраховується, виходячи з 35 робочих годин на тиждень. Ставка мінімальної зарплати переглядається щорічно і набирає чинності з 1 січня кожного року. Усі працівники старше 18 років, зайняті в приватному секторі, повинні отримувати не менше мінімальної зарплати. Нижчу оплату можуть отримувати учні-стажери, що проходять професійне навчання, і працівники, молодше 18 років з досвідом роботи менше шести місяців. Так, молодь у віці 17–18 років може отримувати на 10 % менше, а молодше 17 років – на 20 % менше. Роботодавцям, які виплачують зарплати нижче мінімального рівня, загрожує штраф у розмірі до 1500 євро за кожного працівника[41].

Мінімальна зарплата в Латвії у 2015 р. становить 360 € до сплати податків. Мінімальна погодинна оплата праці – 2,17 €, а для підлітків і працівників, зайнятих на небезпечній роботі, мінімальна погодинна оплата – 2,48 €. Нова ставка заробітної плати в Латвії набула чинності 1 січня 2015 року[33].

У свою чергу, сусідні країни також підвирили рівень мінімальної зарплати: у Литві – з 290 до 300 €, а в Естонії – з 355 до 390 €. Мінімальна зарплата в Словаччині в 2015 р. становить 380 євро. Це мінімальна зарплата для тих, хто працює на повну ставку – 40 годин на тиждень. За неповної зайнятості мінімальна оплата праці розраховується пропорційно. Мінімальна зарплата у Словаччині в 2015 р. зросла на 8 % порівняно з 2014 роком. Це найпомітніше підвищення мінімальної зарплати в Словаччині з 2009 р., коли в країні був введений євро.

Логічним продовженням вищевикладеного є огляд статистичної інформації стосовно продуктивності та середньої заробітної плати за ВВП України порівняно з розвитком ринкової економіки постсоціалістичних країн і країн з розвинутою економікою.

Так, на один долар заробітної плати середньостатистичний працівник в Україні виробляє продукції в 4,1 разу більше порівняно з працівником США та інших розвинених країн світу.

Необхідно зазначити, що, за оцінками експертів ООН, визначено, що погодинна зарплата нижча за три доларів є критичною, «вона виштовхує працівника за граничну смугу його життєдіяльності», за якою його трудовий потенціал втрачається.

Визначення сутності та співставлення американської, європейської та японської моделей дозволяє зробити висновки, що огляду на чинне законодавство України система мотивації персоналу в Україні наближена до американської моделі. В основі Кодексу законів про працю України лежить заробітна плата, яка має свою внутрішню структуру.

Мистецтво менеджменту полягає не тільки в умінні управляти, а й заохочувати за добре виконану роботу. Класичні підручники з управління персоналом поряд з традиційною матеріальною мотивацією містять багато інших способів, типу подяк, нагород, професійного навчання і т.д.

Однак на практиці керівники в гонитві за максимальною ефективністю виходять за рамки загальноприйнятих заходів, придумують нові нестандартні способи мотивації: оригінальні офіси, капсули для відпочинку, відгули через розбитого серця, зміна назв посад і багато-багато іншого.

Наявні в Україні міжнародні ланцюги мають певні особливості мотивації праці відповідно до країни походження франчайзингової мережі «Radisson», «Hyatt», «Hilton», «InterContinental», «Sheraton», «Rixos» та ін.

В управлінні персоналом досяг успіху засновник The Walt Disney Company Уолт Дісней. Він був переконаний, що задоволеність роботою залежить не тільки від рівня зарплати, а й від престижності посади і підрозділи, в якому працює співробітник. Так, під час його керівництва пральні при готелях, лінійні працівники на території належать компанії парків розваг були перейменовані в текстильні служби. З тих самих пір ці підрозділи встали в один ряд з маркетинговою та клієнтської службами, однак потрапити в них набагато простіше. Як наслідок, вони стали популярні серед молодих людей, які бажають розпочати кар'єру в компанії.

Інший видатний чоловік, Стів Джобс, посади консультантів свого офісу на П'ятій авеню в Нью-Йорку перейменував на посаді «генії». Чи співробітник з такою посадою захоче звільнитися.

Потрібно сказати, що і серед російських підприємців є ті, які виявляють винахідливість. Артемій Лебедєв, щоб поліпшити імідж посади «адміністратора кафе» перейменував її в «господиню кафе».

Франчайзингова мережа компанії «Мастерфайбр», яка налічує 33 філії в Росії, Україні та в Прибалтиці для підвищення мотивації ввела власну корпоративну валюту. Крім фіксованої заробітної плати так само введені щотижневі заохочення в корпоративній валюті, яка називається «кенга». Заохочення розподіляються наступним чином: кожен співробітник отримує \$ 10 в кенга-еквіваленті. Ці гроші він відправляє в скарбничку того співробітника, який на його думку на цьому тижні працював найкраще. Собі залишати ці гроші не можна. Співробітник, який набрав найбільше кенга, отримує особливий приз - золоту монету. Зібравши 50 таких золотих монет, він може обміняти їх на безкоштовну поїздку до Австралії. А звичайні монети можна обміняти на абонемент в басейн або спорт-клуб.

А в одній з мережі магазинів мобільних телефонів та аксесуарів, продавці-консультанти за кожен проданий телефон отримували 1 кв.см житлової площі. Акція тривала кілька місяців. За цей час лідер за підсумками акції заробив 20 кв.м. Однак через те, що квартир з такою площею не буває, йому вручили сертифікат на аналогічну суму.

Компанія Microsoft має власний торговий центр «The Commons», вхід в який відкритий тільки для співробітників компанії. Як і в будь-якому іншому ТЦ, тут є магазини модних брендів, філії банків, кафе.

Російська організація «СКБ Контур» організувала для своїх співробітників дитячий сад. Середній вік співробітників становить 27 років, а 40% з них знаходяться в шлюбі. Таким чином, молодим батькам не потрібно вставати в чергу на надання місць в дитячий сад, а повернення на роботу після декретної відпустки проходить менш болісно.

У компанії Movie Gallery, яка в минулому році опинилася на межі банкрутства, для співробітників, стурбованих своїм майбутнім, провели спеціальну тренінгову програму з продажу. В ході програми співробітників вчили, як продавати ігри не тільки тінейджерам, але і зайнятим дорослим. Ті, хто покаже кращі результати роботи, отримають в нагороду подорож на Гаваї. Голова Movie Gallery Шериф Мітьяс впевнений, що в даному випадку мотивує співробітників не розмір нагороди, а визнання заслуг.

Компанія Airbnb, яка займається орендою приватного житла онлайн, дозволяє своїм співробітникам брати з собою на роботу домашніх вихованців: собачок і морських свинок. Подібне практикується і в російському офісі компанії. Керівництво Airbnb вважає, що так співробітники не сумують за своїм улюбленим, і як наслідок, можуть повністю зануритися в робочий процес.

У німецькому видавництві Random House впровадив програму творчих відпусток для співробітників, які працюють в компанії більше 10 років. Схожу систему ввели видавці американського журналу Newsweek. Будь-який співробітник, який пропрацював в компанії 15 років, має право піти у творчу відпустку на півроку, протягом яких він буде отримувати 50% своєї зарплати.

Компанія Microsoft пішла на досить цікавий експеримент в Китаї. Тепер співробітників доставляють в офіс на спеціальному автобусі, який обладнаний персональними комп'ютерами з доступом до мережі інтернет. Китайці сприйняли дане рішення свого роботодавця з неприхованим ентузіазмом. Адже тепер вони можуть вирішувати якісь проблеми в дорозі. Чи не робочі, звичайно. У корпорації вважають, що цей час буде приділятися співробітниками для того, щоб ознайомитися з новинними стрічками, почитати блоги або профільні статті.

А ось основні елементи системи мотивації, які здатні мотивувати співробітника компанії швидкого харчування Макдональдс.

1. Кар'єрний ріст. З першої посади - «член бригади ресторану» - можна стати директором ресторану. Усі сходинки прозорі: інструктор, свінг-

менеджер (менеджер нижчого рівня, що працює на одній з позицій - менеджер прилавка або менеджер кухні). Наступною сходинкою професійного зростання є посаду другого асистента, далі - першого, і, врешті-решт, можна стати директором ресторану.

2. Атестація співробітників. Кожні три місяці в ресторані проводиться атестація працівників. Менеджери переглядають всі досягнення працівника, динаміку його професійного зростання, його ставлення до своїх трудових обов'язків, до внутрішнього розпорядку, наявність будь-яких порушень і т.п. В результаті працівникові виставляється оцінка від 1 до 4, яка найголовнішим чином впливає на його щоквартальну премію:

Оцінка «4» - премія в розмірі 20% від середньомісячної зарплати;

Оцінка «3» - премія в розмірі 15% від середньомісячної зарплати;

Оцінка «2» - премія 10% від середньомісячної зарплати;

Оцінка «1» - премія не виплачується, працівник розглядається як потенційний кандидат на звільнення.

3. Стипендія Макдональдс. Щорічно в «Макдональдс» проводиться програма підтримки освіти. Ця програма покликана заохотити і фінансово підтримати співробітників, успішно поєднують роботу в компанії з навчанням у вищих навчальних закладах.

Працівникові для участі в конкурсі щодо отримання даної стипендії необхідно виконати деякі умови: бути студентом вищого, середнього, середньо-спеціального навчального закладу; бути успішним студентом, тобто бути переведеним з курсу на курс, мати хороші оцінки за результатами сесії; працювати в «Макдональдс» не менше одного року.

4. Безкоштовні обіди. Кожному співробітнику надається безкоштовний обід. Так як більшість співробітників в компанії «Макдональдс» - студенти, наявність безкоштовного обіду стає досить значущим мотивуючим фактором.

5. Зручний графік роботи. «Макдональдс» чи не єдина компанія, в якій працівники можуть скласти свій власний графік, який зручний саме йому.

6. Розваги.Макдональдс часто влаштовує для своїх працівників корпоративні заходи (виїзди на природу, футбольні матчі), що сприяє зміцненню корпоративного духу.

Таким чином, корпорація «Макдональдс» сформулювала і успішно використовує різні важелі в системі мотивації персоналу, які і дають їй можливість бути однією з найбільш процвітаючих брендів в світі.

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети .

Отже, буде ефективним застосування таких принципів при організації мотиваційних програм на підприємствах ресторанного господарства:

- 1) системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;
- 2) механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;
- 3) частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;
- 4) надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;
- 5) необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди.

Незважаючи на використання в зарубіжному досвіді різних моделей мотивації, можна виділити загальну їх рису - ефективність. Про це можна судити за рівнем економічного розвитку країн, де вони введені. На практиці доведено, що застосування системи мотивації з використанням комплексних



показників ефективності дозволяє збільшувати прибуток компаній від 10 до 30%.

### **Висновки до розділу 1**

У даному розділі виявлено, що система мотивації персоналу ресторанного підприємства потребує всебічного вивчення, адже від неї залежить ефективність трудової діяльності. За допомогою мотивації персоналу керівництво закладів ресторанного господарства може залучати і утримувати в організації кращих керівників, адміністраторів, обслуговуючий персонал. Розробляючи комплексну програму мотивації необхідно враховувати те, що вона має бути спрямована на особливості та на залучення всіх працівників до реалізації стратегії та активної участі в тих змінах, що відбуваються на підприємстві.

Науковою основою мотивації виступають змістовні і процесуальні теорії мотивації. Основна мета управління персоналом в закладах ресторанного господарства полягає в тому, щоб домогтися ототожнення індивідуальних цілей працівника з цілями організації. У цьому випадку необхідне залучення таких інструментів мотивації: заробітна плата, бонуси, медичне обслуговування, суспільне визнання, знижки на купівлю товарів, корпоративні кредити, можливість кар'єрного росту, участь в прибутку організації, надання гідних умов праці. Варто наголосити, що не існує ідеального набору інструментів, адже ефективність системи винагороди ґрунтується на компромісі між роботодавцем і працівником.

З метою посилення матеріальної та моральної зацікавленості працівників у продуктивних результатах праці доцільно враховувати зарубіжний досвід країн з розвинутою економікою у цій сфері. Великої уваги заслуговує досвід таких країн: Франції, Німеччини, США, Швеції та Японії, а комплексне використання методів стимулювання персоналу дозволить створити умови для переходу на більш високий рівень трудових відносин та підвищити продуктивність праці у ресторанных підприємствах.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ- КОНДИТЕРСЬКОЇ «ВОЛКОНСЬКИЙ», М. КИЇВ.

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика кафе-кондитерської «Волконський»

Волконський - перша мережа традиційних пекарень в Україні з 2005 року. Мета - дарувати людям радість щодня, через звичні речі. Місія - об'єднати кращі традиції європейського хлібопечення і створити канони знаменитих дореволюційних булочних. Поєднуючи традиційність з сучасними технологіями, класичні рецепти і національні продукти, ми щодня пропагуємо культуру споживання хліба і балансованого харчування[23].

В своїй діяльності кафе-кондитерська керується різними документами, як зовнішніми, так і внутрішніми. Основними для початку роботи закладу слугували такі документи: свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи (додаток Б), ліцензія на право роздрібної торгівлі алкогольними напоями( додаток В), свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість ( додаток Г).

Принципова відмова від штучних добавок, поліпшувачів смаку і консервантів – їх бачення корисного хліба. Вони працюють тільки з якісними продуктами, від натуральної ванілі до пшеничної муки. Для традиційних французьких виробів імпортують борошно з Франції зі старовинного млина в місті Жьен. Один з головних принципів роботи - натуральні інгредієнти. При цьому вони жертвують термінами реалізації: хліб і слойка мають термін реалізації 12 годин, кондитерські вироби - від 24 до 48 годин.

Інтер'єр пекарні, як і усієї мережі, витриманий в стилі Прованс. На думку творців і власників Волконського - французів Стефані і Олександра Гарез, він найбільш точно відповідає концепту проекту - «об'єднання знаменитих кондитерських традицій України, Росії і Франції з продовженням історії дореволюційних «булочних». По суті, Волконський - це якість поєднання форматів. Тут є пекарня-кондитерська, і кафе повного циклу.

Хтось може забігти сюди по дорозі на роботу, щоб в якості сніданку випити чашечку кави зі свіжою випічкою, хтось захоче перекусити більш щільно, а хтось просто купити смачний хліб «з пилу- з жару»: хліба «другої свіжості» тут не буває. «Продавати тільки свіжоспечений хліб - це «ДНК» нашої компанії», - кажуть в Волконському.[8].

За 13 років, з моменту відкриття першої пекарні в Прем'єр Паласі, мережа Волконський приросла 20 «дочками» - в українській столиці.

За словами представника головного офісу мережі Белли Арутюнової, при загальній прихильності єдиного стилю в дизайні, інтер'єр кожного кафе оформляється індивідуально, з урахуванням особливостей місця знаходження та типу закладу. Обов'язкові фірмові деталі - подова піч за скляною перегородкою, щоб гості могли спостерігати процес випічки, і високий загальний стіл, обов'язково сервірований кількома склянками води, де люди за чашкою кави знайомляться, спілкуються, вирішують робочі питання. Як розповідають керуючі кафе-пекарень в різних місцях, за таким столом відбулося вже кілька романтичних знайомств, які потім переросли в любов і створення сім'ї.

В інтер'єрі кафе-пекарні на Хрещатику домінують світлі кольори. Влітку, в жарку погоду, вони асоціюється з прохолодою, а взимку компенсують незначну кількість сонячних днів не тільки кольором, але і великими панорамними вікнами у всю висоту аж до стелі. Відчуттю комфорту сприяє і м'яке неясне світло і зручні дивани, де так зручно розслабитися після важкого трудового дня.

На ринку Києва є досить великий асортимент кондитерських виробів і хліба, але саме сегмент свіжоспеченого хліба і французької випічки представлений недостатньо, - коментують в компанії.

Формат Волконського добре себе зарекомендував в Києві, де є дуже великий попит з боку споживачів, що дозволяє розвиватися в місті поетапно. Спочатку відкрилося виробництво і основна точка, на ній налагодили всі процеси і вже потім, у міру зростання ринку і збільшення попиту,

розширюється мережа торгових точок або будівництво мережі міні-пекарень по місту.

Виробнича потужність дозволяє забезпечити не тільки потреби відкритої в Пасажі пекарні, а й 5-7 фірмових кондитерських магазинів, які розташовані не далі, ніж в годині їзди від центрального об'єкта, щоб дотримати головний принцип: будь-який покупець мережі Волконський має отримати тільки свіжий хліб і випічку.

Кондитерська працює за французькою технологією на натуральній сировині без застосування хімічних добавок, тому весь хліб продається в день випічки - термін реалізації 12 годин. Це більш затратно, але в цьому принципова позиція і відмінна риса. Як і в тому, що хліб і випічка виготовляються тільки вручну », - пояснює Надія Стрілець. У мережі Волконський випікають понад 100 видів хліба, торти, тістечка, здобу. Асортимент достатньо широкий, по ціновій палітрі ці вироби орієнтовані на різні фінансові можливості покупців. Є дві лінійки продукції: українська і французька. Для першої, звичайно ж, використовується борошно, отримана із зерна української житниці. А ось щоб зберегти неповторний смак вже легендарних французьких багетів і круасанів, в компанії йдуть на додаткові витрати з доставки саме тих інгредієнтів, які дозволяють зберегти ідентичність цієї випічки. Вона зроблена не просто за традиційною французькою рецептурою, а й з французького борошна, що дозволяє зберегти всі поживні властивості зерна. «В Україні гарне борошно, з нього виходить чудовий хліб, але не французький багет», - пояснюють пекарі.

Волконський, позиціонуючи себе в сегменті здорового харчування, і меню кафе формує стравами, приготованими тільки з натуральних, свіжих продуктів. Як кажуть на професійному слензі кухаря, «з під ножа». В меню практично немає салатів, заправлених майонезом, використовуються легкі французькі соуси на фруктовому оцті, оливковій олії і лимонному соці.

У компанії говорять: «За великим рахунком, ми працюємо над поліпшенням якості життя людей. Здавалося б, хліб - простий продукт, але

його можна зробити добре, а можна - «як вийде». Якісна їжа, як і чиста вода - не тільки основа здоров'я. Смачний хліб або круасан - це ще і маленька радість».

Основне меню ресторану представлено різноманітністю закусок, гарнірів, перших і основних страв, а також салатів. Крім того, є меню з сендвічами, кішамі, круасанами з начинкою, які можна як замовити на обід, так і взяти з собою. Охочих повечеряти порадує наявність винної карти і коктейлів, які стануть хорошим доповненням до страв з м'яса і риби.

Кафе-кондитерська знаходиться в центрі міста на вулиці Хрещатик, 15(табл. 2.1), поруч розташовано безліч офісів, державних установ та театр імені Івана Франка- перед прем'єрними показами в ресторані яблуку ніде впасти, всі заїжджають перекусити після роботи і перед виставою.Уже при вході ресторан "Волконський" справляє приємне враження: відвідувачів привітно зустрічає персонал ресторану. Завдяки уніформі в тон основних "фірмових" кольорів інтер'єру цього закладу - пісочного і шоколадному - офіціанти залишаються невидимими і в буквальному сенсі слова "матеріалізуються" в потрібний момент, щоб в черговий раз наповнити келихи з шампанським.

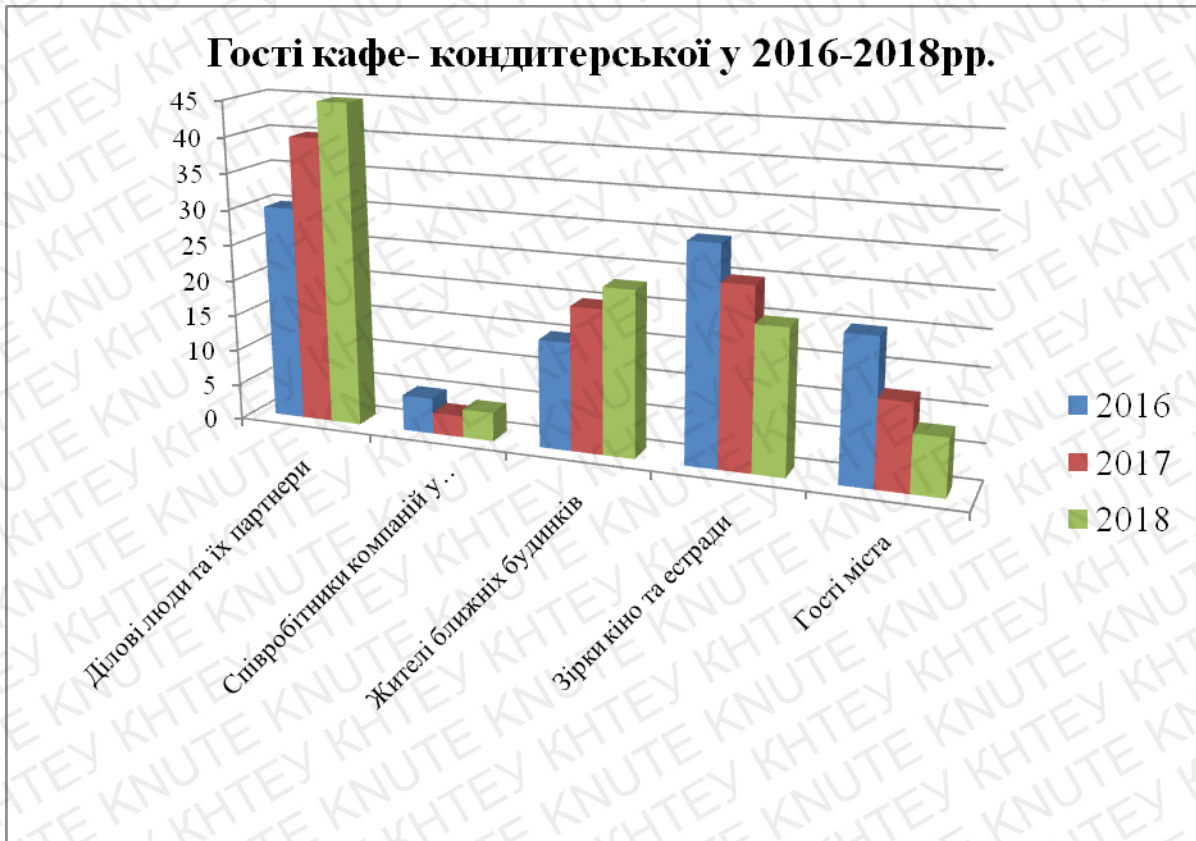
*Таблиця 2.1*

### Головні реквізити кафе-кондитерської

<b>Юридична адреса:</b>	01004, м. Київ, вул. Т. Шевченка б-р, 5-7/29
<b>Керівник:</b>	Генеральний директор –Токаренко Віталій Степанович
<b>Телефон:</b>	+380 44 393 78 33
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:passage@wolkonsky.com.ua">passage@wolkonsky.com.ua</a>
<b>Web:</b>	wolkonsky.com.ua

Основними відвідувачами кафе-кондитерської (рис.2.1) еділові люди та їх партнери, гості міста, мешканці ближніх будинків, відомі та знамениті люди, та ті, чий вибір припав на стандартну європейську кухню. Згідно

даних, наданих нам кафе-кондитерською, структура відвідуваності щороку змінюється, що і представлено нижче в діаграмі (рис. 2.1)



**Рис. 2.1** Схематичне зображення основних гостей готелю

Кількість посадочних місць - 70.

Так як кафе-кондитерська відноситься до сфери обслуговування, то графік роботи кондитерської незмінний: щодня з 8:00 години ранку до 22:00 години вечора.

Форма обслуговування: обслуговування офіціантами.

Для управління підприємством була обрана система RKeeper v8 і StoreHouse HeadOffice. Керівництво компанії поставило перед системою автоматизації багато складних завдань: виробництво продукції виробляється не тільки на фабриці-кухні, але і на деяких точках, в різних кафе можуть бути різні ціни на продукцію; одна і та ж продукція може бути як власним виробництвом, так і покупним товаром. Але найголовніше було - переведення системи бухгалтерського обліку декількох юридичних осіб з застарілого програмного забезпечення на 1С: Бухгалтерія 8.2. Завдяки

гнучкому функціоналу розробки компанії HelpLine - Обмін даними між StoreHouse і 1С: Бухгалтерія, ця задача була успішно вирішена.

Для успішного виконання стратегічних завдань у сфері управління персоналом, першочергове значення має вивчення факторів, які впливають на швидкість прийняття управлінських рішень та професійного зростання кожного працівника. Високі темпи зростання ефективності управління персоналом забезпечуються науково обгрунтованим використанням усього комплексу факторів, які впливають на динамічність, креативність та інноваційність управління персоналом. У сучасній соціології та психології відсутні цілеспрямовані теоретичні та прикладні розробки з цієї тематики. Це призводить до того, що питання оцінки впливу різних факторів на поведінку персоналу підприємства вирішуються або без урахування реальної економічної ситуації, або з позиції ситуаційного менеджменту. Під час формування та аналізу такої класифікації потрібно враховувати, що ці фактори діють не ізольовано, а у тісній взаємодії один з одним[16].

Теоретичне значення класифікації факторів ефективності управління персоналом полягає в тому, що вона дозволяє в довгостроковій перспективі розробляти стратегію управління людськими ресурсами, визначати співвідношення між факторами, виявляти особливості в дії окремих факторів з урахуванням специфіки кожного конкретного напрямку діяльності підприємства, а також оцінювати потенціал розвитку персоналу. Використання такої класифікації дає нам змогу визначити вплив кожного фактора окремо, а також врахувати результативність дії факторів, що дає можливість правильно виявити і використовувати резерви зростання ефективності управління персоналом [5].

Під час формування чи вдосконалення організаційної структури, важливо враховувати кожен з факторів та їх взаємодію, з метою моделювання найкращого сценарію управління поведінкою персоналу.

Для глибокого розуміння тонкощів впливу факторів на управління поведінкою персоналу, слід проаналізувати важливість впливу зовнішнього



та внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище має чи ненайбільший вплив на формування поведінки персоналу, адже охоплює низку факторів впливу. Під час функціонування підприємство стикається з різними ситуаційними чинниками, силами та інституціями, які, своєю чергою, мають вагомий вплив на життєдіяльність підприємства, адже кожен суб'єкт господарювання є активним учасником ринку. Щодо внутрішнього середовища, то це безпосередні чинники та стимулятори всередині підприємства. Вони характеризуються певною мірою суб'єктивністю впливу[20]. Зовнішнє середовище характерне динамічністю та непередбачуваністю. Це, своєю чергою, призводить до низки труднощів, адже динамічність та непередбачуваність не дозволяє повною мірою контролювати процесом та аналізувати сценарії в довгостроковій перспективі.

Для проведення фінансового аналізу нам знадобляться: форма №1, форма №2 та форма №3. Результати проведеного аналізу використаємо для підготовки рекомендацій щодо подальшої діяльності підприємства, прогнозування його майбутнього фінансового стану внаслідок впровадження програми мотивації.

Загальний стан підприємства за 2015-2017 роки наведено в таблиці 2.2., яка побудована за даними фінансово-господарських показників.

Таблиця 2.2

Звіт про результати господарської діяльності кафе-кондитерської «Волконський»

Найменування показника	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р. до 2015р.		2017 р. до 2016 р.	
				Абсол.	віднош., %	Абсол.	віднош., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації продукції, тис. Грн.	2848	3285	4984	437	+15,35	1699	+34,08
Валові витрати на весь об'єм	1993,6	2068	2624	74,4	+3,73	556	+26,88

<b>виробн., тис. Грн.</b>							
<b>Чистий прибуток від реалізації, тис. Грн.</b>	854,4	1217	2360	363,6	+42,55	1141	93,76

Закінчення таблиці 2.2

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Середньообліков а чисельність працівників, осіб</b>	36	36	38	0	-	2	+5,55
<b>Фонд оплати праці, тис. грн.</b>	1388,8 8	1490, 4	1573, 2	101,52	+7,3	82,8	+5,55
<b>Середньомісячна з/п одного працівника, грн</b>	3 215	3450	3750	235	+7,3	0	-
<b>Продуктивність праці, тис. грн./чол.</b>	79,11	91,25	131,1 5	12,14	+15,34	39,9	+43,72
<b>Рентабельність продажів, %</b>	0,3	0,37	0,47				
<b>Частка постійних клієнтів, %</b>	52	45	40				
<b>Середня сума замовлення (чека)</b>	270	300	350	30	+11,11	50	+16,66

Проаналізувавши показники звіту про результати господарської діяльності кафе-кондитерської, ми бачимо, що в порівнянні з 2015 і 2016 роками виручка ресторану зростає. Також зростає і рентабельність при збільшенні чистого прибутку у 2016 та 2017 роках. За часи свого існування у кафе-кондитерській найнижчий рівень рентабельності був у 2015 році і складав 0,3%. У 2017 підвищився фонд оплати праці на + 5,55%. Порівнюючи показники можна спостерігати, що чисельність персоналу у 2017 році зросла на 2 штатні одиниці.

З таблиці видно, що в 2015 році частка постійних клієнтів становила 52%, а в 2016 45%, це означає, що ресторан відвідують люди, яким він полюбився давно. А новоприбулі клієнти ресторану, відвідавши його одного разу, вирішують більше не повертатися. Причинами цього може бути якість приготування страв, так як останнім часом почастишали скарги на

якість поданих страв. Це пов'язано з тим, що кухарі часто змінюються, що незатримуються на своєму робочому місці, не встигаючи «увібрати всі тонкощі цієї кухні». Остаточний висновок ми зможемо зробити, провівши ряд аналізів.

Таблиця 2.3

## PEST-аналіз кафе-кондитерської «Волконський»

№	Фактори	Значимість	Бал
<b>Політичні фактори</b>			
1	Закон про заборону куріння	5	-1
2	Вступ України до Євросоюзу	6	+2
			+7
<b>Економічні фактори</b>			
3	Зростання середньої заробітної плати	8	+1
4	Споживча спроможність	7	+1
5	Коливання курсу долара доєвро	5	-2
			+5
<b>Соціокультурні фактори</b>			
6	Загальнолюдські цінності	4	+1
7	Демографічні фактори – збільшення чисельності населення	5	+1
8	Рівень індивідуального доходу	6	-1
9	Відчуття себе щасливим населенням	10	+1
			+13
<b>Технологічні фактори</b>			
10	Нововведення в технології приготування	1	+1
11	Інновації в технічних засобах	5	+2
			+11
			+36

Мета PEST-аналізу - виявлення і оцінка впливу найважливіших чинників макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. При цьому встановлюються події, невідконтрольні

підприємству, але впливають на результати господарювання, і які повинні відслідковуватися, якщо підприємство хоче досягти високих показників своєї роботи.

*Політичний фактор.* Заборона куріння в громадських місцях була введена в Україні з грудня 2012 року із вступом в силу Закону України «Про заходи щодо попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення»[19].

Поява закону, що забороняє курити в громадських місцях, негативно позначилося на стані кафе-кондитерської «Волконський». Так як це місце, де в літню пору часу розміщено величезну терасу, то кафе складно уявити без сигаретного диму. Заборона на надання таких послуг, за підрахунками керівництва, знизила виручку на 1-2%, що в грошовому еквіваленті складає 50-150 грн. від виручки компанії.

Політична ситуація в Україні і приєднання до Євросоюзу вплинуло на ресторан позитивно. У закладі значно побільшало іноземних туристів, а виручка від проведення в Києві фіналу Кубка Ліги Чемпіонів між командами Реал-Ліверпуль була в 2 рази вищою від денного плану, а саме 96 000 грн.

*Економічний чинник.* Рівень заробітних плат і витрат в регіоні впливає не тільки на відвідуваність, але і на можливість появи конкурентів. Згідно даних, опублікованих Міністерством фінансів, цей рівень зріс, що показано в таблиці 2.4 [35]

Середня заробітна плата — макроекономічний показник, що обчислюється як середнє арифметичне значення заробітних плат певної групи працівників (наприклад, по підприємству, по галузі, по регіону). Розраховується, виходячи із фонду оплати праці працівників (включаючи оплату праці сумісників), премій, надбавок, винагород за підсумками роботи за рік та одноразових заохочень. Це дає можливість для формування нових організацій, хоча збільшення інфляції говорить про те, що купівельні спроможності знижуються, але не критично.

*Таблиця 2.4*

### Середня місячна зарплата в Києві в 2018 р. (грн.)

2018	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
Київ та область	8145	8073	8399	8559	8783	9481	9410	9166

Таблиця 2.5

### Індекс реальної заробітної плати в Києві України в 2018 р. (%)

2018	Січень	...	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	→	За рік
Київ та область	91,9	...	101,4	102,4	107,7	100,1	97,5		101,0

Значення Індексу економічної спроможності населення у серпні 2018р. склало 95,4, що є найнижчим показником за останні п'ять місяців. Серед позитивних чинників, які підтримали позитивний рівень Індексу, слід вказати на зарплатні складові, зокрема йдеться про послідовне підвищення середніх номінальних заробітних плат, а з тим і середньої реальної заробітної плати. Позитивна підтримка Індексу (економічної спроможності) поки зумовлюється відсутністю шоккових змін у житлово-комунальних тарифах. Однак, вірогідно, чинник тарифів матиме негативний вплив в осінній період, оскільки влада вже анонсувала їх (тарифів) підвищення, насамперед в енергетичній сфері - +23,5% до ціни за газ.

Курс гривні до іноземної валюти також коливається в межах 28 гривень за 1 долар та 31 гривні за євро.

*Соціальний фактор.* Чисельність наявного населення в м. Києві, за оцінкою, на 1 лютого 2017р. становила 2 927227 осіб. Упродовж січня 2017р. чисельність населення збільшилась на 1466 осіб.

Збільшення чисельності населення міста відбулося за рахунок міграційного приросту – 1571 особу (дані сформовані на основі наявних адміністративних даних щодо зміни реєстрації місця проживання), водночас зафіксовано природне скорочення населення – 105 осіб. Усі ці цифри свідчать

про поліпшення демографічної ситуації, це означає, що збільшується відвідуваність нашого закладу.

В Україні 63% людей вважають себе щасливими або скоріше щасливими, свідчать результати всеукраїнського соціологічного дослідження, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) у травні й оприлюдненого 25 липня[43]16% почувалися частково щасливими, частково ні, і 17% – нещасливими або радше нещасливими.

Як заявляють автори дослідження, порівняно з минулим роком частка щасливих збільшилася на 10 відсоткових пунктів: із 53% в травні 2017 року до 63% у травні 2018 року. Однією з причин цього вважають деяке покращення матеріального становища населення: протягом року за самооцінкою частка небідних зросла із 30% до 37%.

Згідно з опитуванням, молоді люди загалом щасливіші, аніж старші, і з віком рівень щастя знижується майже лінійно. Також чим вищий рівень добробуту, тим більше людей почувуються щасливими. Стан здоров'я також є дуже важливою умовою для відчуття щастя. Усе це «змушує» людей жити інакше. Якщо раніше ресторан вважався винятком тільки для вищого суспільства, то сьогодні практично кожна людина середнього достатку відвідує такі місця.

*Технологічний фактор.* Країни, що розвивають технології народжують нове обладнання для кухні, бару, магазину і ресторану в цілому. Так, наприклад, створення спеціальних форм для нарізки збільшить швидкість приготування страв і позбавить від потреби 1 працівника – помічника кухаря, якому доводиться нараховувати заробітну плату щомісяця, а спеціальний шейкерз різними технологіями збовтування дозволить робити бармену красиві і смачні замовлення швидко, що може вплинути на необхідність другого бармена побудніх днях і залучити споживачів.

Аналіз внутрішнього потенціалу кафе-кондитерської дасть можливість визначити його сильні і слабкі сторони, дозволить оцінити їх взаємозв'язок з факторами зовнішнього середовища; основне завдання зовнішнього аналізу -

визначити і зрозуміти можливості і загрози, які можуть мати місце в сьогоденні або виникнути в майбутньому. Перелік слабких і сильних сторін для кожного підприємства строго індивідуальний, по суті - це коротка, об'єктивна і принципова його характеристика. Основні складові SWOT-аналізу кафе-пекарні «Волконський» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз кафе-пекарні «Волконський»

	<b>Позитивно для досягнення цілей</b>	<b>Негативно для досягнення цілей</b>
<b>Внутрішні фактори (ре сторан)</b>	<b>Сильні</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- європейська кухня</li> <li>- власна пекарня</li> <li>- стриманий інтер'єр в світлих тонах</li> <li>- веганське та вегетаріанське меню</li> <li>- велика десертна карта</li> <li>- карти на знижки для постійних гостей</li> <li>- можливість купівлі «на виніс»</li> </ul>	<b>Слабкі</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- високі ціни</li> <li>- графік роботи до 22-00</li> <li>- відсутність бізнес-ланчів</li> <li>- тривалість сніданків до 12-00</li> <li>- відсутність власної паркувальної зони</li> <li>- застаріле обладнання</li> </ul>
<b>Зовнішні фактори (сфера, ринок)</b>	<b>Можливості</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація банкетів</li> <li>- доповнення повноцінного меню на сайті</li> <li>- створити сторінки в соціальних мережах</li> <li>- організувати виїзні обслуговування</li> </ul>	<b>Загрози</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока ціна оренди</li> <li>- наявність спеціальних пропозицій у конкурентів (бізнес-ланчі, святкування днів народжень, сніданки увесь день)</li> <li>- можливість появи нових конкурентів</li> <li>- зміна курсу валют</li> <li>- зміни в податковій політиці</li> </ul>

Найбільш відомою і широко використовуваною моделлю оцінки привабливості галузі є модель п'яти сил конкуренції Портера, які формують структуру галузі [39, с.56-69]

- рівень конкурентної боротьби;
- загроза появи нових гравців;
- загроза появи товарів-замінників;
- ринкова влада покупців;

- ринкова влада постачальників.

В даний час основними конкурентами кафе-пекарні «Волконський» є: ресторани «Реприза», «Paul», «Boulangerie Artisan».

Таблиця. 2.7

Порівняльна характеристика цін основних конкурентів кафе-пекарні Волконський

	<b>Волконський</b>	<b>Paul</b>	<b>Boulangerie Artisan</b>	<b>Реприза</b>
Круасан класичний	35	55	30	32
Круасан мигдалевий	70	70	60	79
Пиріг шоссон з яблуками	50	62	55	55
Равлик з родзинками	50	56	52	48
Грецький салат	140	146	90	85
Салат цезар з куркою	220	198	150	195
Кіш з сьомгою та броколі	150	135	110	130
Сендвіч з куркою	80	115	70	90

Складемо таблицю 2.8 на підставі сайтів «<https://www.tripadvisor.ua>» і «<https://zoop.com.ua>», де максимально розгорнуто представлена інформація про всі ресторанах міста Києва і дамопорівняльну оцінку за 5-бальною шкалою:

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентів кафе-пекарні «Волконський»

<b>Конкурент/Критерії</b>	<b>Волконськи й</b>	<b>Реприз а</b>	<b>Paul</b>	<b>Boulangeri e Artisan</b>
<b>Якість продукції</b>	5	5	4	4
<b>Заробітна плата</b>	3	4	4	3
<b>Середній чек</b>	3(350)	4(320)	4(300 )	5(250)
<b>Репутація та сервіс</b>	5	5	5	4
<b>Плинність кадрів</b>	3	4	3	3
<b>Мотивація персоналу</b>	4	3	4	3
<b>Наявність служби доставки</b>	3	0	0	0
<b>Наявність сайту в інтернеті</b>	4	4	4	1



<b>Актуальність цін та асортименту</b>	5	5	5	2
<b>Можливість дистанційно зарезервувати стіл</b>	5	5	5	5
<b>Відвідуваність закладу</b>	5	4	3	2
<b>Зручне місцерозташування</b>	5	4	4	5

Виходячи з таблиці, ми можемо зробити висновок про те, що ресторани «Реприза», «Paul» і «Boulangerie Artisan» мають хорошу репутацію, на це, в першу чергу, найбільше впливає висока якість продукції та можливість попередньо забронювати стіл, тому рівень відвідуваності там досить високий, хоча ресторан «Boulangerie Artisan» менш відвідують гості попри найнижчий середній чек та, можливо, застарілий дизайн. У ресторані «Boulangerie Artisan» відвідуваність найнижча, тому що він має найгіршу репутацію серед всіх конкурентів, але при цьому і найнижчий середній чек.

Щодо персоналу, то найбільш задоволений заробітною платою персонал «Репризи», там плинність кадрів найнижча, що говорить про компетентний управлінський персонал та продуману програму мотивації.

Усі конкуренти, окрім «Boulangerie Artisan» мають власні інтернет-сайти, де уся інформація доступно подана та актуальна, тобто у них ознайомитися з асортиментом можливо лише особисто відвідавши заклад, що не є зручним для графіку сучасної ділової людини.

У жодного з наших конкурентів немає власної служби доставки - це може стати нашою можливістю при найвищих цінах.

Проаналізувавши даних конкурентів, ми можемо зробити висновки:

- відсутність служби доставки у конкурентів;
- обмеження посадочних місць.

Можливість появи на ринку нових конкурентів невелика, в силу нинішньої економічної ситуації в країні: інфляція 6% - завдяки поповненню бюджету країни Міжнародним валютним фондом, а також завдяки матеріальній допомозі з боку Штатів, прогнозований рівень інфляції

складатиме від 4% до 6%. Такий показник краще, ніж у 2017 році. Покращення ситуації з розрахунковими показниками обумовлене стабілізацією після різкого підняття мінімальної заробітної плати [35].

Інфляційний звіт початку року сповіщає про можливу стабілізацію інфляції на рівні 6%. Це покращення можливе за умови відновлення попиту на деякі продовольчі товари та проведення монетарної політики. Протягом першого кварталу відбуватиметься стабілізація цін, протягом другого та третього – зростання. Уповільнення інфляції прогнозується на останній квартал 2018 року. Підвищення ключової ставки ЦБ до 18%, що сильно впливає на видачу кредитів і зростання ставки по кредитах. Крім того, щоб отримати ліцензію і зайняти місце в ресторанному бізнесі, необхідно пройти безліч перевірок, медкомісію персоналу, потратитися на обладнання, ремонт, оренду приміщення. У зв'язку з цим можна відзначити:

- стартові витрати великі;
- наявність адміністративних бар'єрів входу.

Загроза появи послуг-замінників є, але не така вже суттєва, тому що щоб змінити концепцію, потрібні великі фінансові та часові витрати на переобладнання приміщення, найм нового і навчання колишнього персоналу. Тут зазначимо, що вартість перемикання на продукт-замінник для підприємства висока.

Споживачі сильно впливають на мікросередовище організації. Нам важливо їх кількість, в середньому це 14 000 осіб в рік. Від доходу залежить здатність витратити гроші в ресторані, середній чек на людину становить 350 гривень. З огляду на кількість посадочних їсть, а їх 70, ми бачимо їх недостатність, особливо в розпал обіднього часу і у вихідні дні, тоді багато гостей роблять замовлення «з собою», виявляючи при цьому бажання доставки свіжої випічки, салату та навіть кавидодому або в офіс.

Виходячи з цього, можна виділити:

- профіцит попиту;
- вимога споживачів доставляти.

У кафе-кондитерській «Волконський» є постачальники регіонального і міжнародного класу. На регіональному рівні це оптово-роздрібний магазин «METRO», «Фоззі груп», інтернет-магазин овочів та зелені «Латук», магазин електричного та будівельного обладнання «Епіцентр», магазин меблів «Світ меблів». На міжнародному рівні це Франція – борошно та масло. З постачальниками цих продуктів укладені договори на кількаріччя вперед, що допомагає зберегти унікальність наших страв. Тому вплив з боку постачальників є, але він контрольований. Так «Волконський» має гнучкі і налагоджені відносини з ринками, що дозволяє контролювати їхню цінову політику, шляхом укладення договорів і отримувати тільки якісні продукти і необхідне обладнання. Відзначимо:

- гнучкі і налагоджені відносини з постачальниками;
- документально підкріплена система організації поставок з інших країн.

За наведеними даними складемо таблицю 2.9 - матриця факторів мікросередовища:

Таблиця 2.9

Матриця факторів мікросередовища

<b>Ринкова влада споживачів</b>	<b>Ринкова влада постачальників</b>	<b>Загроза появи нових гравців</b>	<b>Загроза появи товарів-замінників</b>	<b>Рівень конкурентної боротьби</b>
- профіцит попиту; - вимога споживачів доставляти	- гнучкі налагоджені відносини з постачальниками; - організація поставок з інших країн.	- стартові витрати великі; - наявність адміністративних бар'єрів входу.	- вартість перемикання на продукт-замінник для підприємства висока;	- відсутність служби доставки у конкурентів; - обмеження посадочних місць.

Провівши аналіз 5 конкурентних сил Портера можна зробити висновок про те, що біля ресторану є три основні конкуренти. Поява нових конкурентів можлива, але їм буде потрібна велика кількість часу, щоб завоювати довіру

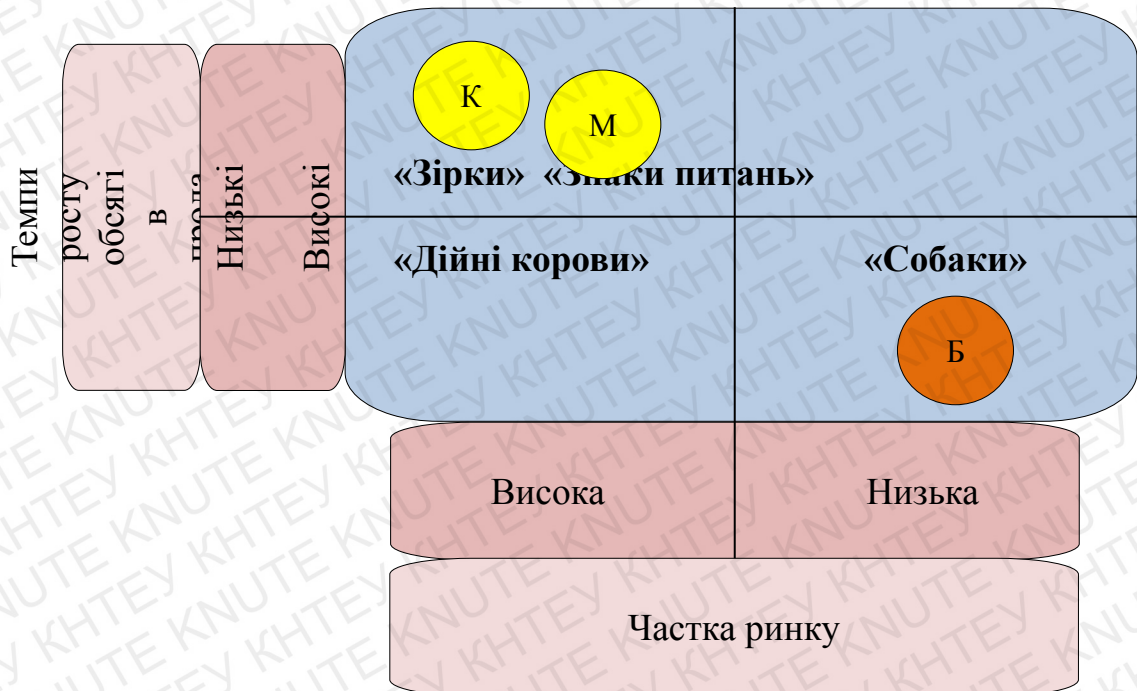
клієнтів. Кафе-кондитерську «Волконський» гості люблять, приводять друзів та знайомих, більше половини з гостей є постійними гостями, які щодня потребують послуг кафе-кондитерської. Асортимент страв в «Волконському» дуже великий.

Далі проаналізуємо, які з послуг ресторану найбільш актуальні.

Матриця Бостонської консалтингової групи (матриця BCG) - це першамодель стратегічного планування. В основі матриці БКГ лежить модель життєвого циклу товару. Матриця концентрується на позитивних і негативних грошових потоках.

Для аналізу візьмемо три найменування:

- Кухня (К)
- Бар (Б)
- Магазин (М)



**Рис 2.2 - Матриця BCG для кафе-кондитерської «Волконський»**

З проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що послуги «Магазин» і «Кухня» займають положення «Зірок», це означає, що у них високий темп зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Вони

приносять ресторану найбільший дохід. Послуга «Бар» знаходиться на етапі «собак» - це характеризує низький обсяг продажів і низьку частку на ринку.

### ***Модель McKinsey 7S***

Модель може допомогти в поліпшенні внутрішніх бізнес процесів компанії будь-якого розміру, збільшити продуктивність підприємства, спрогнозувати можливі наслідки планованих змін організаційної структури, правильно об'єднати відділи і провести злиття компаній, визначити кращий спосіб реалізації стратегії розвитку компанії.

*Стратегія.* Ресторан «Волконський» як і всі організації, переслідує основну мету - отримання максимального прибутку. Мета досягається за рахунок задоволення потреб споживачів, зміцнення позицій на ринку перед конкурентами, охопленням нової цікавої послугою.

*Структура.* Лінійно-функціональна структура підпорядкування, на чолі якої стоїть директор. В його підпорядкування входять бухгалтер, керуюча, директор складу і шеф-кухар, у кожного з них в підпорядкуванні ще кілька людей. Така структура ідеально підходить для ресторану, тому що дуже важливо, щоб керівники не просто несли відповідальність за свої підрозділи, як це робиться в простій лінійній структурі, але ще і координували і контролювали і відповідали за результати конкретно своїх функцій.

*Система.* Ресторан працює по системі взаємодії з клієнтами і якість роботи ресторану залежить від кількості гостей, їх позитивних відгуків на сайті і в книзі скарг, які постійно піддаються моніторингу директора і менеджерів.

*Спільні цінності.* Найбільшою цінністю ресторану «Волконський» є задоволення бажань кожного клієнта. Тому застосовується індивідуальний підхід до кожного клієнта (максимальне задоволення потреб, запитів і потреб клієнта). Корпоративна культура в ресторані на низькому рівні, але ми запропонуємо як її підвищити в майбутньому.

*Санітарія.* Цьому питанню приділяється величезна увага, щомісяця в останній день проводиться нічне прибирання, а кожна зміна здається з обов'язковим заповненням чек-листа.

*Здібності.* Для створення ресторану гідного рівня були використані здібності шеф-кухаря Надії Стрілець, який знає все про європейську та українську кухню, команда техніків під керівництвом Юрьєва Сергія та праця маркетолога Белли Арутюнової.

*Стиль.* Організації властивий партнерський та демократичний стилі управління. Це створює гармонійні стосунки між персоналом та керівництвом, сприяє зацікавленості співробітників, взаєморозумінню всерединці колективу, завжди позитивно впливає на роботу співробітників. Для загального блага ресторану всі співробітники хочуть брати участь в будь-яких рішеннях, наприклад, складання графіка роботи та чергування. Працівники ресторану трудяться, одночасно конкуруючи і допомагаючи один одному.

*Співробітники.* У компанії працюють: директор, керуючий рестораном, касир, шеф-кухар і інші кухарі, менеджери залу, офіціанти, бармени, продавці, пекарі, прибиральниці та інший технічний персонал. Компанії постійно потрібні на роботу продавці, бармени і кухарі, тому що у персоналі немає достатньої мотивації.



### **Рис 2.3 Організаційна структура кафе-кондитерської «Волконський»**

За цією схемою кожен керівник служби, з одного боку, вирішує всі професійні питання самостійно або з першою особою і, з іншого боку, взаємодіє з колегами паралельних служб самостійно, не перетинаючись у вирішенні одних і тих же питань.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор. Директор - є матеріально-відповідальною особою, він діє від імені підприємства, представляє його інтереси та вирішує усі ключові проблемні ситуації.

Керуючий діє від імені директора, вирішує усі питання безпосередньо на підприємстві, слідкує за веденням усієї необхідної документації.

Шеф-кухар - Надія Стрілець, яка з відкриття ресторану розробляє всі страви закладу, щосезону змінює та доповнює меню сезонними новинками стежить за роботою своєї команди і сама бере безпосередню участь в приготуванні страв є також завідувачем виробництвом і здійснює керівництво кухнею, їй підкоряється су-шеф, який і здійснює керівництво «на місці», роздає необхідні вказівки, здійснює замовлення продукції, веде облік товарів та продукції, слідкує за роботою кухарів, за виконанням страв згідно технологічних карт та заповнює усі необхідну звітність.

Адміністратор здійснює контроль за роботою офіціантів, барменів, продавців в магазині, пекарів та технічного персоналу.

Кількість осіб, що працюють на підприємстві, 38 - це невеликий штат співробітників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Перелік посад співробітників кафе-пекарні «Волконський» з зазначенням їх кількості

Найменування посади	Кількість		
	2016	2017	2018
<b>Керуючий</b>	1	1	1
<b>Су-шеф</b>	1	1	1
<b>Кухар</b>	7	7	7
<b>Адміністратор залу</b>	3	3	3
<b>Касир</b>	3	3	3
<b>Продавець</b>	2	2	2

Закінчення таблиці 2.10

<b>Пекар</b>	2	2	2
<b>Офіціант</b>	6	7	7
<b>Бармен</b>	4	4	4
<b>Посудомийниця</b>	2	2	2
<b>Прибиральниця</b>	3	4	4
<b>Вантажник</b>	2	2	2
<b>Разом</b>	36	38	38

Згідно переліку посад співробітників за 2016-2018 рр. значних змін в кількості персоналу не відбулося, а саме додалися 2 штатні одиниці - офіціант та прибиральниця.

Для того, щоб проаналізувати систему мотивації та стимулювання праці було проведено аналіз кадрового складу ТОВ «Волконський». Аналіз кадрового складу організації (підприємства) передбачає періодичне цілеспрямоване вивчення працівників за характеристиками статі, віку, освіти, кваліфікації, стажу роботи та іншим соціально-демографічними ознаками. Передбачає: визначення якісного і кількісного складу персоналу з вищою і незакінченою освітою, аналіз персоналу за статтю, за віком та ін.

Проаналізуємо персонал за категоріями (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11



### Аналіз персоналу за категоріями

Категорія персоналу	Чисельність			Структура, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Адміністративно- управлінський персонал( керуючий, адміністратори)	4	4	4	11,2	10,5	10,5
Обслуговуючий персонал( бармени, офіціанти, продавці, кухарі, пекарі)	25	26	26	69,4	68,4	68,4
Технічний персонал(посудомийниці, прибиральниці)	7	8	8	19,4	21,1	21,1
Разом	36	38	38	100	100	100

Представимо інформацію графічно на рисунку 2.3



**Рис. 2.3 Аналіз персоналу за категоріями**

Значних змін в чисельності та структурі за категоріями не відбулося за три роки, в 2016 році було найнято на роботу дві штатні одиниці – 1 людину обслуговуючого персоналу, та 1 людину технічного персоналу. Як видно з таблиці 2.3, переважає категорія обслуговуючого персоналу 70% в 2016 році і 68% в 2017 та 2018 рр.

Також не менш важливим є аналіз персоналу за освітою, зазначений у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз складу персоналу за освітою

Освіта	Чисельність			Структура, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Вища освіта	30	32	34	83,2	84,2	89,5
Незакінчена вища освіта	3	3	1	8,4	7,9	2,6
Середня спеціальна освіта	3	3	3	8,4	7,9	7,9
Загальна середня освіта	0	0	0	-	-	-
Разом	36	38	38	100	100	100

Виходячи з аналізу складу персоналу за освітою (табл. 2.12), видно, щозмінився рівень освіти в кращу сторону. Дві людини завершили навчання та здобули вищу освіту – у 2018 році персонал з вищою освітою складає 89,5%, а персоналу з загальною середньою освітою взагалі не наймали на роботу.

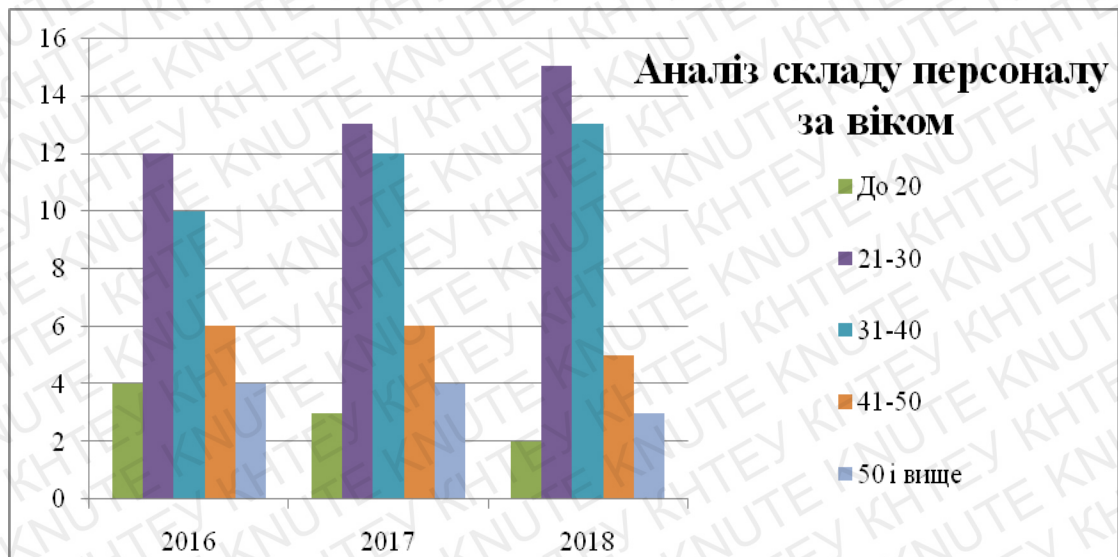
Проведемо аналіз персоналу за віком (табл.2.13.).

Таблиця 2.13

Аналіз складу персоналу за віком

Вік, років	Чисельність			Структура, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
До 20	4	3	2	11,1	7,9	5,3
21-30	12	13	15	33,4	34,2	39,4
31-40	10	12	13	27,8	31,6	34,2
41-50	6	6	5	16,6	15,8	13,2
50 і вище	4	4	3	11,1	10,5	7,9
Разом	36	38	38	100	100	100

За даними табл.2.13. найчисленніша вікова група - від 21 року до 40 років, що у відсотковому відношенні складає 61,2% у 2016 році та 73,6% у 2018 році. За два роки приріст склав 12,4%. Найменша група - до 20 років теж скорочується з 11,1% у 2016р. до 5,3% у 2018 році, так як на підприємстві немає умов вчитися і працювати, сесії не оплачуються, відпустки на час навчання не надаються. На рис 2.4 зобразимо дані графічно.



**Рис. 2.4** Аналіз складу персоналу за віком

Проведемо аналіз персоналу за статтю(табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз складу персоналу за статтю

Стать	Чисельність			Структура, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Чоловіки	22	20	22	61,1	52,6	57,9
Жінки	14	18	16	38,9	47,4	42,1
Разом	36	38	38	100	100	100

Виходячи з таблиці 2.14 на підприємстві переважає чоловічий персонал, зміни за три роки відбулися незначні.(продемонстровано на рис.2.5)



**Рис. 2.5** Аналіз складу персоналу за статтю

Аналіз кадрового складу показав, що в організації переважає чоловічий персонал (57,9% від загальної кількості працівників у 2018 році). Працівники звищою освітою становлять 89,5% ,а основна категорія співробітників – цеобслуговуючий персонал - 68,4% від загальної кількості.

Таким чином, режим роботи персоналу такий:

Барменів -встановлюється на пів години раніше з 07.30-22.00 для підготовки бару до роботи, працюють у 2 зміни: 07.30-20.00 перша та друга 10.00-22.00 відповідно два через два, з перервою на обід (1 година).

Офіціантів та кухарів - встановлюється на пів години раніше з 07.30-22.00 для підготовки залу до обслуговування, працюють у 3 зміни 07.30-20.00 перша, 09.00-21.00 друга та третя 10.00-22.00 відповідно два через два, з перервою на обід (1 година).

Продавців в магазині встановлюється на пів години раніше з 07.30-22.00 для підготовки магазину до обслуговування три через три з перервою на обід (1 година).

Пекарів два через два з 07.30-19.00 з перервою на обід (1 година).  
Графік роботи 5/2.

Технічного персоналутиждень через тиждень з 07.30-19.00 з перервою на обід (1 година).

Режим роботи адміністративно-управлінського персоналу з 09.00 до 18.00 з перервою на обід(1 година) п'ять днів на тиждень.

Кожен працівник, що влаштовується на роботу обов'язково заповнює анкетута повинен надати такі відомості:

1. Заяву про прийняття на роботу з відміткою безпосереднього керівника;
2. Трудову книжку оригінал та копія (для сумісників - лише копія, завірена за основним місцем роботи);
3. Копія паспорта (1,2,11 стор.);
4. Дві копії довідки про присвоєння ідентифікаційного номера.
5. Копії документів про освіту.

6. Копія військового квитка (для військовозобов'язаних).
7. Копія свідоцтва про шлюб (у разі зміни прізвища).
8. Копія свідоцтва про народження дитини (діти до 16 років).
9. Довідка про флюорографічне обстеження.
10. Медична книжка (дійсна).

Дні виходу на роботу враховуються в таблиці обліку робочого часу, згідно якого здійснюється оплата праці.

При звільненні з роботи працівник також проходить співбесіду при звільненні та заповнює обхідний лист при звільненні.

Перед початку роботи усі без винятку працівники проходять інструктаж із правил техніки безпеки охорони праці, а також правил протипожежної безпеки ознайомлюються з посадовою інструкцією тієї посади, на яку вони претендують (додаток 3).

Час відпочинку встановлює наступне:

- перерву для відпочинку і харчування - за вибором працівника, зазвичай 13:00 – 14:00, працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше двох годин на день. Перерва не включається в робочий час. Перерва для відпочинку і харчування надається, як правило, через чотири години після початку роботи.
- час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку.
- працівники використовують час перерви на свій розсуд. На цей час вони можуть відлучатися з місця роботи.
- вихідні та святкові дні - відповідно до затверджених державним керівництвом дат.
- щорічну оплачувану відпустку відповідно до законодавства України,
- за сімейними обставинами та з інших поважних причин працівникові за його письмовою заявою може бути надана відпустка без

збереження заробітної плати, тривалість якого визначається за угодою між працівником і роботодавцем.

Підбір персоналу здійснюється адміністратором закладу.

Претенденти проходять співбесіду, навчання і стажування в ресторані протягом 5 робочих днів з наставниками, за цей час вони вивчають принципи та особливості роботи закладу ресторанного господарства, роботи закладу, асортимент продукцію, Після цього їх зараховують до штату.

В управлінні персоналом кафе "Волконський" застосовуються такі групи методів(рис.2.6)



**Рис. 2.6 Методи управління персоналом в кафе-пекарні «Волконський»**

**1. Адміністративно-організаційні методи управління:**

**1.1.** Регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою посадових інструкцій,

**1.2.** Використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

**2. Економічні методи управління:**

**2.1.** Матеріальне стимулювання праці працівників: виплата заробітної плати за результатами праці;

**3. Соціально-психологічні методи управління:**

**3.1.** Розвиток у співробітників почуття приналежності до організації за допомогою формування стандартів обслуговування, привітань колег з

Днем народження, широкого використання логотипів компанії ( на бейджах), забезпечення співробітників фірмовою робочим одягом і т.п.

У компанії використовується досить обмежене число інструментів мотивації, які зазначені у таблиці нижче( табл. 2.15)

Основний акцент в системі мотивації персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до КЗпП кондитерська "Волконський" самостійно встановлює вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення.

Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні заробітки працівників( зокрема офіціантів) визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці і максимальним розміром не обмежуються.

*Таблиця 2.15*

Аналіз методів мотивації мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»

<b>Метод мотивації</b>	<b>Ціль використання даного метода</b>	<b>Результат впровадження методу мотивації</b>
Щоквартальне преміювання працівників за результатами роботи	Створити зацікавленість співробітника в успіху роботи компанії, так як від прибутку компанії залежить рішення про преміювання	Зниження зацікавленості співробітників в результатах праці внаслідок повного охоплення колективу системою преміювання, а також з причини її незначності
Забезпечення співробітників спеціальним фірмовим одягом 1 раз в рік	Створення у співробітника почуття належності до престижного закладу	Співробітники поважають та вважають престижним заклад, а якому працюють
Оплата 24 робочих днів відпустки	Створення у співробітника переконання, що компанія про нього піклується	Результат неможливо описати, адже метод мотивації гарантований законодавством України

Заробітна плата працівників складається з посадового окладу та премій.

Тарифна частина заробітної плати формується таким чином: посадові оклади керівникам, кухарям, офіціантам і іншим працівникам встановлюються генеральним директором на основі штатного розпису відповідно до посади і від кваліфікації працівника.

При оплаті праці робітників застосовується погодинна оплата, згідно окладів, затверджених в штатному розписі, заробітна плата виплачується 2 рази в місяць і складається з двох частин – аванс(не менше, ніж 40%) та основна заробітна плата;

До посадових окладів працівників кафе встановлено такі доплати:

- доплата за роботу в нічні зміни ( з 22:00 до 06:00 – 20% до окладу);
- доплата за державні святкові дні( подвійна оплата).

Конкретні розміри доплат встановлюються адміністрацією.

Преміювання працівників здійснюється щоквартально і має на меті заохочення усіх членів колективу. Показник преміювання відсутній. Основною умовою нарахування премій працівникам є бездоганне виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями і технічними правилами, суворе дотримання санітарного режиму.

Працівники можуть бути повністю або частково позбавлені цих премій в наступних випадках:

- невиконання або неналежного виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими чи технічними інструкціями,
- вчинення дисциплінарного проступку,
- заподіяння матеріальної шкоди або нанесення шкоди репутації кафе «Волконський»,
- порушення трудової дисципліни,
- випуск бракованої продукції, неякісне обслуговування,
- порушення правил техніки безпеки та охорони праці, а також правил протипожежної безпеки,



- недотримання санітарних правил та особистої гігієни,
- Працівники повністю позбавляються премії в наступних випадках:
- вчинення прогулу,
  - поява на роботі в нетверезому стані, а також в стані наркотичного або токсичного сп'яніння,
  - розпивання спиртних напоїв на території закладу,
  - здійснення розкрадання майна.

Проведений аналіз умов оплати праці та преміювання показує, що розмір заробітної плати співробітників підприємства – це чітко фіксована сума грошей, що не поставлена в залежність від результатів трудової діяльності та кваліфікації працівника. За кожне порушення трудової дисципліни до працівника застосовується санкція у вигляді позбавлення премії або її частини.

Серед методів соціально-психологічного стимулювання, що використовуються на підприємстві слід назвати оптимізацію організації робочого місця, організація свят та ін.

Таким чином, управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Використовувані кафе-кондитерською «Волконський» соціально-психологічні методи створюють сприятливий психологічний клімат в колективі та відчуття приналежності до організації. Встановлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу сприяє збільшенню плинності кадрів і підвищує витрати на пошук нових трудових ресурсів. Це свідчить про недостатньо продуману систему матеріальної мотивації та незацікавленість працівників в високоякісних результатах праці.

### **2.3 Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський».**

Для розробки та обґрунтування дій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський» проаналізовано рівень та ефективність існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві.

З метою визначення напрямків удосконалення мотивації персоналу згоди адміністрації було проведено анкетування працівників щодо визначення значущості чинників впливу на вибір місця роботи, а саме: рівень заробітної плати; імідж компанії; умови праці, можливість кар'єрного росту та структура соціального пакету. За даними опитування щодо виявлення чинників, які вплинули на вибір місця роботи, були отримані наступні результати (табл. 2.16).

До опитування було залучено усіх членів колективу - всього респондентів - 38 осіб.

Відповідно до поставлених завдань дослідження було складено – анкету (Додаток К).

Таблиця 2.16

**Основні чинники, які вплинули на прийняття рішення щодо місця роботи**

№ з/п	Фактори впливу	Відповіли «так»	% від опитаних
1	Рівень заробітної плати	2	5,26
2	Імідж компанії	8	21,06
3	Умови праці	8	21,06
4	Можливість кар'єрного росту	6	15,78
5	Місцерозташування	10	26,32
6	Структура соціального пакету	4	10,52
	<b>Разом</b>	38	100

Дані опитування персоналу свідчать, що третина усього персоналу основним чинником при якому вплинув на прийняття рішення про місце роботи – місцерозташування закладу, адже він знаходиться в центрі міста, недалеко від метро. 42,12 % працівників основними чинниками вказали імідж

компанії та умови праці. Найменше ж персонал влаштовує рівень заробітної плати та структура соціального пакету – 6 людей. Результати опитування подані нижче у діаграмі (рис 2.7)



**Рис. 2.6 Основні чинники, які вплинули на прийняття рішення щодо місця роботи**

Наступним кроком даного дослідження щодо формування цілеспрямованих заходів з удосконалення мотивації є аналіз існуючої системи мотивації кондитерської «Волконський», метою якого є виявлення її недоліків. Отже, для більш детального дослідження системи мотивації було проведено опитування щодо визначення найбільш значущих мотивуючих факторів персоналу кафе «Волконський» а саме: оцінка та визнання результатів роботи; розуміння цілей та лояльність; умови праці; задоволення від досягнення цілей; можливість кар'єрного росту; важливість навчання; участь у процесі розробки управлінських рішень.

Результати опитування щодо виявлення найбільш значущих мотивуючих чинників персоналу «Волконський» наведені в таблиці 2.17.

*Таблиця 2. 17*

Значущість мотивуючих чинники для працівників кондитерської «Волконський»

№з/п	Фактори впливу	Відповіли «так»	% від опитаних
1	Оцінка та визнання результатів роботи	13	34,21

2	Розуміння цілей та лояльність	3	7,89
3	Можливість навчання	10	26,32
4	Можливість кар'єрного росту	10	26,32
5	Участь у процесі розробки управлінських рішень	2	5,26
	<b>Разом</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Результати опитування персоналу кондитерської «Волконський» вказують на те, що найбільш мотивуючими чинником є оцінка та визнання результатів роботи, половину персоналу мотивує можливість навчатися та можливість кар'єрного росту, найменше ж персонал мотивує можливість брати участь у процесі розробки управлінських рішень.

Важливо також було дослідити основні демотивуючі чинники, серед яких найважливішими можна назвати такі: низький рівень відповідальності; неможливість самореалізації; недостатня інформованість про справи підприємства; відсутність преміювання; некомпетентність керівників; незадовільний клімат в колективі; несправедлива критика.

Дані опитування працівників кондитерської «Волконський» щодо визначення впливу основних демотивуючих чинників на результативність праці наведені (табл.2.18).

Таблиця 2.18

#### Основні демотивуючі чинники для працівників

№ з/п	Фактори впливу	Відповіді «так»	% від опитаних
1	Низький рівень матеріальної винагороди	15	39,48
2	Неможливість самореалізації	5	13,15
3	Відсутність визнання з боку керівництва	2	5,26
4	Недостатня інформованість про справи підприємства	3	7,9
5	Відсутність додаткових бонусів	6	15,8
6	Некомпетентність керівників	2	5,26
7	Несправедлива критика	3	7,89
8	Незадовільний клімат в колективі	2	5,26
	<b>Разом</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Опитування показало, що головним демотивуючим чинником в роботі персоналу кафе «Волконський» є недостатній рівень матеріальної винагороди, а також преміювання. Якщо подивитися на відповіді співробітників за статевою ознакою, то у чоловічої половини працівників підприємства інтерес до роботи залежить від грошей більше, ніж у опитаних жінок: при незадоволеності зарплатою половина чоловіків втрачають інтерес до роботи і замислюються про її зміну. Серед жінок же це зроблять приблизно третина. Найбільше проблеми з розміром заробітної плати демотивують працівників з вищою освітою.

Найменш демотивуючими чинниками є відсутність визнання з боку керівників, некомпетентність керівників та незадовільний клімат в колективі.

Для виявлення проблем мотивації управлінського складу колективу, також провели опитування методом анкетування як найбільш простий і ефективний метод.

Анкетне опитування проводилося конфіденційно з кожним адміністратором, керуючою окремо. На першому етапі дослідження нами була проведена діагностика методом анкетного опитування. На другому етапі проводилися аналітичні процедури. На третьому, заключному етапі дослідження, складався звіт про отримані результати. У таблиці 2.19 відображені отримані результати.

Таблиця 2.19

Результати анкетування адміністративно-управлінського персоналу кондитерської

«Волконський»

Критерій	Результат опитування-анкетування	
	Відповіді «так»	% від опитаних
Розмір заробітної плати	3	75
Робота без великих напружень та стресів	2	50
Перспективи професійного та службового росту	3	75
Взаємовідносини з керівництвом	4	100
Інформованість на підприємстві	4	100

Важливість важкість роботи	4	100
Умови праці	3	75
Надійність роботи, що дає впевненість в завтрашньому дні	4	100
Можливість виконувати роботу, яку поважає широкий круг людей (престижність)	3	75
Взаємовідносини з колегами по роботі	4	100
Можливість проявити себе, свою ініціативність та креативність	1	25
Відповідність роботи здібностям	4	100
Робота засіб досягнення власної мети	3	75

Отже, ми бачимо, що адміністративно-управлінський персонал показує високу ступінь задоволеності системою мотивації. Це пов'язано зі згуртованістю управлінської команди підприємства «Волконський». Особливо хотілося б звернути увагу на 100% -у задоволеність взаєминами з безпосереднім керівником, важливістю і відповідальністю виконуваної роботи, її надійністю, престижністю, а також взаємовідносинами з колегами. Також хочеться відзначити, що 100% адміністраторів підприємства вважає, що виконувана робота відповідає їх здібностям.

Щодо технічного складу працівників кондитерської, то для них теж проводилося це анкетування, а результати зовсім протилежні результатам адміністративно-управлінського персоналу, результати подано нижче у таблиці.

Таблиця 2.20

**Результати анкетування технічного та обслуговуючого персоналу кондитерської «Волконський»**

Критерій	Результат опитування-анкетування	
	Відповіли «так»	% від опитаних
Розмір зарплатної плати	12	35,3
Робота без великих напружень та стресів	12	35,3
Перспективи професійного та службового росту	14	41,18
Взаємовідносини з керівництвом	5	14,7
Інформованість на підприємстві	10	29,4

Важливість важкість роботи	10	29,4
Умови праці	8	23,52
Надійність роботи, що дає впевненість в завтрашньому дні	4	11,76
Можливість виконувати роботу, яку поважає широкий круг людей (престижність)	4	11,76
Взаємовідносини з колегами по роботі	5	14,7
Можливість проявити себе, свою ініціативність та креативність	5	14,7
Відповідність роботи здібностям	6	17,65
Робота засіб досягнення власної мети	10	29,4

Як видно, технічний та обслуговуючий персонал кондитерської дуже незадоволені існуючою системою мотивації. Найгіршими виявилися показники незадоволеності заробітною платою- 35,3%. Також незадоволеність присутня за показниками перспективи службового і професійного зростання – 41,83%, робота без великих напружень та стресів – 35,3%, та за показником роботи як засобу досягнення власної мети – 29,4%.

В цілому за результатами опитувань можна відзначити факт недостатньої матеріальної мотивації, нерівності по статусу на роботі, варто звернути увагу на те, що керівництво підприємства піклується тільки про управлінський персонал, робочий персонал мало цікавить керівника, вони не надають значення технічному персоналу, що в свою чергу породжує розкол в колективі, адже завжди хтось приховує таємні образи один на одного.

В результаті проведеного аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві в ході переддипломної практики слід зробити наступні висновки:

а) Розмір заробітної плати: Тільки третина опитаних відзначили, що задоволені розміром заробітної плати, можна припустити, що це офіціанти, в яких заробітна плата не є основним джерелом доходу. Необхідно підвищити роль матеріального стимулювання праці працівників. Але при цьому слід врахувати, що підняття заробітної плати для збільшення задоволеності працею призведе до великих витрат.

б) Робота без великих напружень і стресів: тільки 14 членів персоналу відзначили, що їхня робота не вимагає великої напруги. Даний показник скоріше пов'язаний з характерними особливостями підприємства – робота в сфері обслуговування завжди вимагає великої стресостійкості, витривалості та трудолюбства.

в) Перспективи професійного та службового зростання: Опитування показало, що 75% управлінського персоналу підприємства бачать будь-які перспективи кар'єрного росту, а технічний персонал лише на 14 членів. Можна запропонувати керівництву приділяти більше уваги зростанню, професійній освіті та прогресу своїх співробітників. Як один з варіантів - можливість доручення працівникові більш складної роботи. Крім того, можна делегувати працівникові більше відповідальності за виконання певної роботи. Хотілося порекомендувати керівництву підприємства всіляко заохочувати ініціативу молодих працівників у віці до 40 років (так як це, можливо, принесе нові ідеї); не боятися довіряти молодим співробітникам керівні посади та не забувати про старших жіночок, які працюють посудомийницями чи прибиральницями.

г) Взаємовідносини з безпосереднім керівником: більшість опитуваних відзначили незадоволеність даними показником, вони вважають, що керівництву варто було б теж цікавитися як проходять трудові будні в рядового персоналу, а не лише делегувати розпорядження та накази через адміністративний персонал. Персоналу важливий індивідуальний підхід з боку керівництва.

д) Інформованість на підприємстві: в цілому переважна більшість працівників відзначили доступність інформації про цілі та завдання підприємства.

е) Важливість і відповідальність виконуваної роботи: більше третини опитаних працівників кафе-пекарні «Волконський» вважають свою роботу необхідною і важливою для суспільства.



ж) Умови праці: В кафе-кондитерській приділяють недостатньо уваги умовам праці персоналу, та і над умовами відпочинку слід попрацювати.

з) Надійність роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні: Даний показник скоріше пов'язаний з нестабільністю ринку праці в Україні, ніж конкретно з даної організацією, 30 членів персоналу вважають роботу в кафе ненадійною.

і) Престижність роботи: 75% опитаних адміністраторів відзначили задоволеність цим показником, в основному на це впливає місцезнаходження кондитерської та її імідж. Це показник того, наскільки ефективно організована робота в цілому.

к) Взаємовідносини, що склалися з колегами по роботі: лише 9 опитаних відповіли, що їх задовольняє цей показник. В майбутньому слід стежити за підтриманням добрих взаємин між працівниками.

л) Можливості для прояву самостійності та ініціативи в роботі: більшість опитаного персоналу відповіли, що їх незадовольняє даний показник. А 5 членів- що задовольняє. Безпосереднім керівникам працівників слід виявити людей з низьким рівнем задоволеності по даному показнику і по можливості надати більше ініціативи в виконуваних ними обов'язки.

м) Відповідність роботи вашим здібностям: Опитування показало середню задоволеність даними показником. В цьому напрямку керівництву потрібно виявляти здібності працівників і використовувати отриману інформацію для подальшої організації виробничих процесів.

н) Робота як засіб досягнення власної мети: 75% опитаних адміністраторів відзначили задоволеність даними показником і 29,4% технічного персоналу – незадоволені. Тобто, ми бачимо, що велика частина співробітників схиляється до думки, що робота - запорука успіху в житті.

Саме з урахуванням даних висновків будуть розроблені заходи щодо вдосконалення мотивації працівників підприємства в третьому розділі дипломної роботи.

## Висновок до розділу 2

Кафе-кондитерська «Волконський» знаходиться в центрі Києва за адресою вул. Хрещатик, 15 і пропонує гостям традиційну французьку випічку та страви європейської кухні. Заклад позиціонує себе в сегменті здорового харчування, а меню представлене різноманітністю закусок, салатів, першими та основними стравами, також гостям пропонують традиційні французькі пироги – кіші, сендвічі, круасани з начинкою та без.

Для характеристики підприємства було проведено ряд аналізів: PEST (проаналізували закон про заборону куріння, приєднання до ЄС, середню заробітну плату в м. Києві, чисельність населення, опрацювали соціальні дослідження), SWOT-аналіз, модель 5 сил Портера, охарактеризували основних конкурентів, створили матрицю BCG, модель MCKINSEY 7S.

Для детального аналізу системи та програми мотивації було проведено аналіз кадрового складу ТОВ «Волконський» за характеристиками статі, віку, освіти, категоріями працівників, який показав, що в організації переважно чоловічий персонал – 57,9%, працівників з вищою освітою 89,5%, а основна категорія співробітників – обслуговуючий персонал – 68,4%. Найчисленніша вікова група від 21 до 40 років – 73,6%.

Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання, а премії дає щоквартально, нехтуючи кваліфікацією та особистим внеском кожного з працівників в результати праці, внаслідок чого спостерігаємо повну незадоволеність працівників програмою мотивації, заробітною платою, умовами праці та відпочинку. Також персонал конфліктує, а сприятлива атмосфера в колективі взагалі відсутня, що в свою чергу сприяє плинності кадрів, зменшенню продуктивності праці.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ- КОНДИТЕРСЬКОЇ «ВОЛКОНСЬКИЙ»

#### 3.1. Етапи розробки програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»

З огляду на виявлені недоліки у системі мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський», слід розробити проект заходів, які б усунули або мінімізували недоліки і сприяли б поліпшенню рівня мотивації персоналу.

Перш за все, якщо ми плануємо вирішити проблему з незадовільною мотивацією, високою плинністю персоналу, недостатнім охопленням працівників програмами з навчання та розвитку, слід *створити додаткову штатну одиницю – Фахівець з персоналу (HRGeneralist)*. Оскільки у компанії є тільки один фахівець з кадрів, який займається прийомом, переведенням та звільненням працівників, нарахуванням заробітної плати, а прийомом персоналу займаються адміністратори, то з розширенням його функціональних обов'язків (підбір персоналу, навчання та розвиток персоналу, заходи з мотивації), навантаження на одного фахівця значно збільшиться, що відобразиться на кількісних та якісних показниках його роботи. Саме тому, потрібно розширити штат і розвантажити працівника. Важливо наголосити на тому, що кафе-кондитерська «Волконський» мережевий заклад, а введення додаткової штатної одиниці не тільки вирішить нагальну проблему закладу з нестачі, недостає мотивації та відсутності ініціативності у персоналу, а й значно скоротить витрати підприємства на оплату послуг аутсорсингової компанії. Вважаємо, що доречно буде долучити нового Фахівця з персоналу до штату основного офісу, встановивши заробітну плату на рівні 15 000 грн.

*Розроблення програм стажування для нового персоналу.* Гордістю кожної команди є люди, які в ній працюють і роблять все можливе, щоб

відвідування закладів, де вони працюють, для кожного гостя було приємним і незабутнім.

Навчаючи наш персонал, ми наполегливо пропонуємо високі стандарти сервісу, які, як відомо, починаються з нас самих. Тому ми вважаємо, що стажуванню нового персоналу потрібно надати пріоритетне значення, особливо в таких питаннях як якісний підбір, планування професійного росту працівників, забезпечення необхідних умов для їхнього влиття в колектив.

Ми хочемо, щоб з першого дня стажування людина ставали частиною чудової традиції щирої гостинності і привітності незалежно від того, зв'яжете ви своє майбутнє з «Волконським» на довгі роки чи приєднаєтесь до нас на короткий термін. У будь-якому випадку ми хочемо, щоб працювати у нас було цікаво і комфортно, а розроблені програми стажування допомагали і в повсякденному житті.

Програма стажування важлива для нових співробітників, тому що:

- Нові співробітники вступають в контакт з досвідченими працівниками, що володіють великими знаннями, доброзичливі, завжди прагнуть допомогти новій людині вже з того моменту, коли вона починає працювати на новій позиції в кафе-кондитерській «Волконський»
- Наставник прагне до того, щоб нові співробітники працювали успішно вже з самопочатку.
- Добре налагоджені стосунки з тренером полегшують новим співробітникам розуміння суті нової роботи, нового матеріалу, з яким їм доведеться працювати, а також допомагають їм уникнути стресових ситуацій, дуже часто виникають, коли людина починає працювати на новій позиції. Стажування допоможе уникнути труднощів в адаптації майбутнього працівника.

*Розроблення програми навчання персоналу та професійного розвитку.* Робота і навчання нерозривно пов'язані між собою. Співробітникам кафе-кондитерської «Волконський» необхідно надати можливість безперервного

навчання та розвитку: слід проводити тренінги, влаштовувати відеонавчання, проводити дегустації, залучати фахівців великих ресторанних компаній і т.д.

Також не менш цікавим є можливість навчатися « на місці» , тобто ми хочемо забезпечити можливість( за бажанням працівника) пройти стажування на інших позиціях - офіціанта, бармена, продавця чи адміністратора залу, це допоможе краще розуміти специфіку роботи тих, з ким доводиться працювати, а згодом, можливо, йким керувати.

Також пропонуємо удосконалити систему просування співробітника кафе-кондитерської «Волконський» по кар'єрних сходах. Кар'єрний ріст можливий як послідовне сходження від нижчих посад до вищих (вертикальна модель кар'єри), так і розширення професійних компетенцій в одній посадовій діапазоні (горизонтальна або кваліфікаційна модель кар'єри). У будь-якому з цих варіантів працівник може просуватися по кар'єрних сходах. Почавши роботу на низькій посаді, отримавши хороший досвід і стаж; можна претендувати на більш високу посаду і оклад.

Щоб працівники краще розуміли, яким чином відбувається кар'єрне зростання в компанії, доречно розробити «кар'єрну карту». Найкращий варіант, звичайно, якщо кар'єрних карт буде декілька відповідно до специфіки роботи персоналу. Однак для початку плануємо розробити її узагальнений варіант.

Щоб розуміти, які результати роботи показують наші працівники, їхні навички, чітке знання базових принципів роботи, котрі включені до програм розвитку, слід запровадити щомісячну оцінку результатів діяльності персоналу. Оптимальним варіантом ми вибрали створення КЛС (контрольний лист спостереження), у якому буде даватися оцінка роботи кожного конкретного працівника, переведена у %, це дасть змогу виявляти найкращого працівника місяця та запровадити систему заохочення.

Щодо створення умов організації робочого процесу та проведення корпоративних заходів для працівників компанії, вважаємо за потрібне розробити окрему програму корпоративних заходів, які сприятимуть

лояльності персоналу, створенню дружнього колективу та поліпшенню атмосфери в колективі. На нашу думку, персонал «Волконського» є доволі кваліфікованим, однак малознайомим та конфліктним. Питання умов організації трудового процесу працівників кондитерської є одним з найбільш важливих. Пропонуємо також впровадити комплекс заходів в цій галузі.

Вважаємо доцільним *змінити стратегію розвитку бару* - перепрофілювати його на контактний, що, за нашими підрахунками, сприятиме підвищенню зацівленості та продуктивності праці барменів, залученню додаткових гостей та збільшення загальної виручки.

Утабл. 3.1. подано узагальнену інформацію щодо запропонованих заходів стосовно удосконалення системи мотивації у «Волконському», вказано захід, його виконавців, термін реалізації, орієнтовні суми витрат, очікуваний результат та примітку. Якщо детальніше розглянути виконавців запропонованих заходів, то в основному реалізацією проекту заходів займатимуться фахівці з персоналу, також залучатимуть адміністраторів залу, керуючих та старших барменів.

Загальна сума витрат на запропоновані заходи – 45 400 грн. Варто підкреслити, що вказані заходи потребують незначного залучення сторонніх організацій, а здебільшого можуть бути реалізовані власними ресурсами компанії.

Кожен із запропонованих заходів спрямований на підвищення зацікавленості працівників у власному професійному розвитку, вдосконалення існуючої системи мотивації персоналу, скороченню затрат ресурсів на якісну організацію роботи персоналу. Втілення в життя запропонованих заходів в цілому сприятиме зростанню рівня лояльності працівників, підвищить ефективність діяльності компанії та її фінансові результати.

Варто наголосити, що усі запропоновані методи нематеріальної мотивації ми вважаємо за потрібне поєднати з матеріальною мотивацією, як з основоположною. Тільки використання їх в комплексі забезпечить

підприємству збільшення виручку, скорочення витрат та скорочення  
плинності.

**Проект заходів щодо удосконалення розвитку персоналу підприємства «Волконський»**

№	Захід	Виконавці	Терміни	Витрати	Очікуваний результат	Примітка
1	2	3	4	5	6	7
1	Створення додаткової штатної одиниці – Фахівець з персоналу (HR Generalist)	Генеральний директор	1 місяць	- *	Зменшення витрат на підбір персоналу (замість кадрового агентства); Організація мотиваційних та навчальних заходів для працівників	* витрати на заробітну плату виділятимуть з головного офісу мережі
2	Розроблення програм стажування для нового персоналу	Фахівець з персоналу; Старший офіціант; Старший бармен; Бренд-шеф; Старший продавець; Керуючий	2 тижні	-	Зростання мотивації до професійного розвитку в компанії, а також підвищення мотивації завдяки новим отриманим знанням	
3	Розроблення програми навчання персоналу та професійного розвитку	Безпосередні керівники працівників; Фахівець з персоналу	20 днів	8 800 грн	Підвищення ефективності діяльності та зростання професійного розвитку працівника	Розроблення планів індивідуального розвитку
4	Розроблення узагальненої «кар'єрної карти»	Фахівець з персоналу; Адміністратор залу	2 тижні	-	Більш чітке розуміння працівниками можливостей кар'єрного зростання	Розроблення загальної «кар'єрної карти»
5	Запровадження щомісячної оцінки результатів діяльності персоналу	Фахівець з персоналу; Адміністратори залу	5 днів	-	Контроль якості результатів діяльності кожного окремого працівника відповідно до стандартів.	Розробка КЛС (контрольний лист спостереження): виявлення найкращих працівників місяця (1-е місце – вручення солодощів; 2-е місце – можливість скласти графік на наступний місяць)
6	Створення умов організації робочого процесу та проведення корпоративних заходів	Фахівець з персоналу; Керуючий; Адміністратор залу	1 місяць	29 000 грн	Підвищення лояльності працівників; Поліпшення атмосфери в колективі	
7	Зміна стратегії бару	Старший бармен; Керуючий; Генеральний директор	1 місяць	7 600 грн	Створення контактного бару; Підвищення зацівленості та продуктивності праці	Купівля необхідних меблів, оплата професійного навчання барменів



				барменів;Залучення додаткових гостей;Збільшення загальної виручки	
--	--	--	--	--	--

### **3.2. Обґрунтування програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»**

Проаналізувавши дані опитування працівників у розділі 2.3, може дійти висновку, що «Волконський» потребує впровадження чіткої програми мотивації персоналу, яка б скоротила плинність персоналу, підвищила продуктивність праці та лояльність персоналу.

Акцентуємо увагу на тому, що керівництву варто також не забувати про матеріальну мотивацію, і пропонуємо підвищити заробітну плату працівникам до 5 000 грн. При усіх подальших підвищеннях заробітної плати необхідно враховувати ступінь зацікавленості працівника та його професійний ріст. Тільки за умови вчасного проходження усіх тренінгів, програм стажування та навчання, програм розвитку та підтримки командного духу працівник може розраховувати на підвищення оплати за його працю.

*Розроблення програм стажування для нового персоналу.* Кожному відомо, що перші кроки працівника у компанії починаються з стажування – знайомства з місцем роботи, своїми посадовими обов'язками та персоналом. Безсумнівно, чим краще створена програма стажування- тим легше новому працівнику поринути в робочу атмосферу закладу.

У кафе-кондитерській «Волконський» така програма стажувань не те, що недосконала, а не розроблена взагалі. Тому вважаємо за доцільне її створити та, для зручності, подати для ознайомлення у таблиці 3.2. Оптимальним строком проходження стажування вважаємо 5 днів, саме на стільки і розробляємо програму стажувань – індивідуальний план навчання, до кожного стажора обов'язково прикріплюється наставник, який буде допомагати в навчанні та допомагатиме в усіх питаннях. При розробці індивідуального плану навчання враховуємо і майбутню посаду працівника, тому таких планів пропонуємо декілька – для продавця в магазині, для бармена, для офіціанта, для адміністратора залу. Усі індивідуальні плани зберігаються в особистій справі працівника рік.

Таблиця 3.2

**Індивідуальний план навчання для продавця в магазині кафе-кондитерської «Волконський»**

<b>Дата/час</b>	<b>Дата/час</b>	<b>Дата/час</b>	<b>Дата/час</b>	<b>Дата/час</b>
7.30-13.30	7.30-13.30	16.30-22.30	16.30-22.30	Здача асортименту , процедур, КЛС*
(бгод.)	(бгод.)	(бгод.)	(бгод.)	(бгод.)
Ознайомлення з правилами роботи: «Керівництво з навчання нових працівників» Початок зміни: 7:30	Відкриття: підготовка робочого місця, прийом товару, торгові ярлики, накладні, сертифікати	"Техніка безпеки і касова політика» Ознайомлення з касою (звіти, касовий журнал, процедура роботи на касі, відміна і повернення коштів за замовлення)	Практика. Вивчення асортименту	Закріплення матеріалу. Практика
Гостинне обслуговування. Коротка лекція «Гостинність». Командна робота.	Ознайомлення з продукцією, візуальне знайомство, принцип розкладки на вітринах і стелажах	Ознайомлення з КЛС*, обговорення.  Заповнення початкового КЛС.		
Чистота и санітарія: підготовка робочого місця, прибирання «по ходу» роботи, журнал санітарії	Торгові ярлики, заборні листи, товарні накладні, переміщення продукції, списання. Правильне ведення заповнення х документів.	Практика		
Ввідне ознайомлення з продукцією. Групи товарів, терміни зберігання.	Упаковочні матеріали, принципи упаковки продукції.	Процедура закриття: списання, переміщення продукції, касов і звіти		
<b>Коментарі</b>				
<b>Підпис Ст.продавця</b>				
<b>Підпис стажера</b>				

Індивідуальний план навчання (стажування) бармена майже повністю ідентичний плану навчання продавця, бо також передбачає роботу з кондитерською вітриною, стелажми, прийомом товару, термінами реалізації продукції та роботу з касою, але містить і відмінності – робота з барним інвентарем, кавовою машиною, передбачає вивчення технології приготування алкогольних та безалкогольних коктейлів. Навчанням нового персоналу на позицію «бармен» займається старший бармен.

Індивідуальний план навчання (стажування) офіціанта також розрахований на 5 днів і включає в себе: підготовку робочого місця до відкриття, роботу з RKeereg, вивчення стандартів обслуговування, вивчення та здачу меню бренд шеф-кухарю, здачу барного меню бар-менеджеру, проходження навчання роботи в стресових ситуаціях, вирішення конфліктних ситуацій, ознайомлення з скаргами гостей. Навчанням нового персоналу на позицію «офіціант» займається старший офіціант та адміністратор залу.

Індивідуальний план навчання (стажування) адміністратора залу також складається з 5 робочих днів і представлений у таблиці 3.3. Ми плануємо, щоб наш адміністратор був «універсальним» працівником, тобто, за потреби, міг допомогти чи замінити персонал на будь-якій позиції. Розроблений нами план стажування передбачає щоденну зміну позиції роботи – продавцем, офіціантом, барменом, касиром та адміністратором. Це дозволить майбутньому адміністратору краще розуміти роботу своїх підлеглих з середини і уникати можливих помилок. Відповідальні за стажування керуючий, інший прикріплений адміністратор, старший продавець, старший бармен, старший офіціант.

*Розроблення програми навчання персоналу та професійного розвитку.* Персонал кафе-кондитерської «Волконський» майже не зацікавлений в ефективній праці і до того ж готовий легко змінити місце роботи. Для того, щоб так не відбувалося, важливо підтримувати професійний інтерес співробітника. Це можливо завдяки розробці програми професійного навчання

та розвитку. Найкраще це робити за допомогою тренінгів, ранкових «п'ятихвилинок» та різноманітних курсів підвищення кваліфікації. Ми розробили таку програму навчання і подаємо її нижче, у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

**Індивідуальний план навчання для адміністратора кафе-кондитерської «Волконський»**

Дата/час	Дата/час	Дата/час	Дата/час	Дата/час
7.30-13.30 (6год.)	7.30-13.30 (6год.)	16.30-22.30 (6год.)	16.30-22.30(6год.)	Здача асортименту, процедур, КЛС*
Ознайомлення з історією компанії, місією, цінностями	Відкриття бару: підготовка робочого місця, прийом товару, ярлики, накладні, сертифікати, замовлення продукції	Відкриття магазину: підготовка робочого місця, прийом товару, ярлики, накладні, сертифікати, замовлення продукції, "	Гостинність, стандарти обслуговування, види підказок, командна робота.	"Техніка безпеки і касова політика» Ознайомлення з касою (звіти, касовий журнал, процедура роботи на касі, відміна і повернення коштів за замовлення)
Керівництво з навчання нових співробітників	Принципи розкладки продукції на вітрині, правила маркетингу	Детальне вивчення асортименту продукції, терміни зберігання, принцип FIFO	Принципи робіт продавця, завдання, ведення статистики	Ознайомлення з КЛС. Запобігання конфліктним ситуаціям, розбір скарг
Чистота і санітарія: підготовка робочого місця, прибирання«по ходу» роботи, журнал санітарії	Керівництво з навчання барменів. Ознайомлення з продукцією, візуальне знайомство, принцип ррозкладки на вітринах і стелажах	Керівництво з навчання продавців	Пакувальний матеріал, принципи комплектації продукції	Керівництво з навчання офіціанта, пам'ятка з обслуговування важких гостей
Ввідневізуальне ознайомлення з продукцією. Групи товарів,терміни зберігання.	Торгові ярлики, заборні листи, товарні накладні, переміщення продукції, списання. Правильне ведення заповненнящих	Процедура закриття: списання, переміщення продукції,касові звіти	Закріплення і перевірка пройденого матеріалу	Закріплення і перевірка пройденого матеріалу

	документів.			
Практика на барі	Практика на магазині(відкриття)	Практика на магазині( закриття)	Практика на касі та з документацією	Практика роботи в залі
<b>Коментарі</b>				
<b>Підписи відповідальних</b>				
<b>Підписстажера</b>				

Важливою частиною розроблених програм мотивації є можливість працівника вчитися, будь він навіть представником нижчої ланки, у внутрішніх та зовнішніх лекторів. На практиці це виглядає як спеціальний день або декілька днів, коли у працівника є можливість відвідати тренінги, майстер-класи.

Таблиця 3.4

### Програма навчання персоналу кафе-кондитерської «Волконський»

Назва тренінгу	Для кого проводиться	Короткий опис	Хто проводить	Ціна та тривалість
1	2	3	4	5
«Його Величність Гість»	Офіціанти, Бармени, Продавці	"Азбука" обслуговування - вчимося розмовляти з гостем, "Слизькі" моменти між гостем і офіціантом; "Смачне меню" вустами офіціанта; "Ваше замовлення, Месьє!" - підвищуємо продажі	Старший офіціант	1 год Безкоштовно
«Кавове зерно від плантації до чашки»	Бармени, Офіціанти	Вирощування і виробництво кави; Купажування і обсмажування кави; Приготування кавових напоїв; Практика в приготуванні і оцінці еспресо і капучіно	Старший бармен	2 год Безкоштовно
«Винний букет»	Бармени, Офіціанти	Класифікація вин; Характеристика асортименту винної карти; Цікаві факти виноробства	Старший бармен	2 год Безкоштовно
РРО	Касири	Касова політика, правила ведення касової документації.	Керуючий	1 год Безкоштовно
«Азбука управління»	Адміністратори	Планування і постановка цілей; Мотивація співробітників; Підвищення економічної ефективності роботи співробітників; Мистецтво самомотивації і профілактики професійного вигорання	Керуючий	2 год Безкоштовно
«Активні продажі в ресторані»*	Офіціанти	Професійна ресторанна лексика, Етапи продажів в ресторані Методи ресторанних продажів Правила спілкування з гостем закладу	Зовнішній лектор*	6 год 1500 грн Документ про закінчення: сертифікат
«Управління лояльністю клієнта в складних і конфліктних ситуаціях»*	Адміністратори, Офіціанти, Бармени, Продавці	Формування навичок роботи зі складними клієнтами в конфліктних ситуаціях. На практичних прикладах відпрацьовуються алгоритми комунікацій і мовні модулі, що сприяють ефективному вирішенню	Зовнішній лектор*	7 годин 2800 грн Документ про закінчення: сертифікат

конфліктних ситуацій				
«Сервіс класу люкс»*	Офіціанти	Освоїти навички, необхідні для надання високого рівня сервісу, ефективної взаємодії з клієнтом, створення ціннісної культури, орієнтованої на першокласний сервіс і зростання продажів.	Зовнішній лектор*	10 год 3300 грн Документ про закінчення: сертифікат
«Сучасні технології ресторану»*	Кухарі	Ознайомлення з новим сучасним кухонним інвентарем, принципи організації праці, розподіл часу та обов'язків	Зовнішній лектор*	3 год 1200 грн
Разом, грн				8 800

\* Усі тренінги розміщені у вільному доступі на сайті [trn.ua](http://trn.ua) – тренінговий портал, бізнес-тренери Лук'янов Володимир та Новикова Олена.

Регулярне проведення навчання (короткострокові курси офіціантів, тренінги для барменів, навчальні програми для продавців) позитивно позначається на мотивації співробітників. Курси основ ресторанного бізнесу спрямовані на вивчення способів оптимізації бізнес-процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Слухачі семінарів і тренінгів навчаються бути комунікабельними, стресостійкими, ерудованими та вмінню надавати високий рівень сервісу за будь-яких обставин.

В межах програми професійного росту пропонуємо впровадження інноваційного способу мотивації співробітників кафе-кондитерської «Волконський» як тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент в ресторанному бізнесі - це не тільки сучасний інструмент для налагодження ефективності управління бізнес-процесами, а й унікальний метод нематеріальної мотивації персоналу. Завдяки тайм-менеджменту буде дотриманий баланс між роботою та особистим життям. Це можна пояснити наступним чином: тайм-менеджмент буде сприяти зробити свою роботу вчасно або навіть раніше, отже, у співробітника не буде моментів, коли потрібно затриматися на роботі і доробити будь-яку роботу, також він буде виконувати обов'язки більш ефективно і раніше виділеного проміжку часу, тому буде можливість піти додому раніше і приділити увагу особистому житті.

До очікуваних результатів від впровадження тайм-менеджменту віднесемо:

- підвищення продуктивності праці і спонукання співробітників до виконання додаткових функцій на благо компанії; створення системи управління кар'єрою і розвитком для посилення мотивації персоналу;
- впровадження системи постійного підвищення кваліфікації співробітників без відриву від виробництва;
- підвищення дисципліни;
- зниження плинності кадрів;
- збільшення прибутку компанії завдяки поліпшенню якості страви обслуговування; підвищення продуктивності праці і ресурсозбереження.

На малюнку представлена діаграма приблизного розподілу робочого часу співробітників кафе-кондитерської, за даними якої видно, що більшу частину співробітник відводить для виконання своїх безпосередніх обов'язків; 30% часу - професійному та особистісному розвитку, працюючи в колективі або самотійно ( «робота в команді» - участь в тренінгах, групових заняттях).



Рис.3.1 Розподіл робочого часу працівниками "Волконського"

Алгоритм впровадження системи представлений на рисунку 3.2.





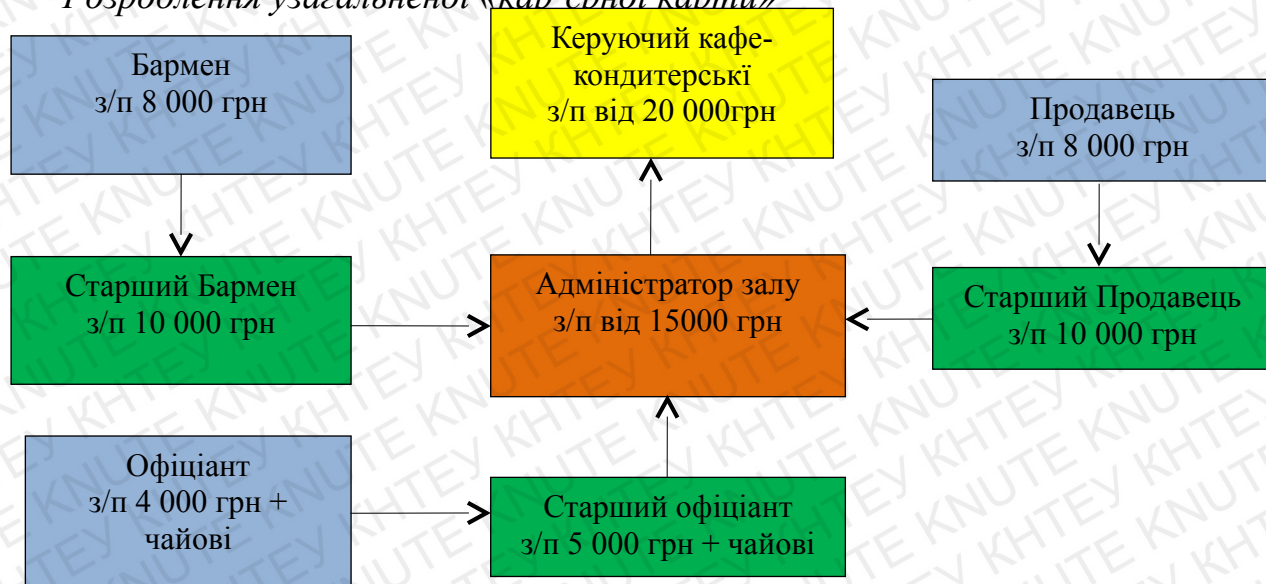


**Рис.3.2 Алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту**

За впровадження даної системи повинен бути відповідальний один член колективу - керуючий. В його завдання входить: пояснення робочій групі цілей і завдань впровадження програми тайм-менеджменту, призначення часу щотижневих нарад; підготовка разом з керівниками груп посадових інструкцій; обговорення плану впровадження і складання мережевого графіка робіт; обговорення впровадження індивідуальних кар'єрних планів.

Наступним кроком є розробка плану розвитку кар'єри працівника (рис.3.3). Кожен працівник повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, потім погодити їх з керівником та перевірити реальність розвитку кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань працівника, але й залучити керівника до процесу розвитку кар'єри даного працівника із самого початку і тим самим заручитись його підтримкою.

*Розроблення узагальненої «кар'єрної карти»*



### Рис.3.3 Кар'єрограма персоналу кафе-кондитерської «Волконський»

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків є важливою передумовою його підвищення. Підвищення, просування працівників, які не виконують своїх обов'язків, не відбуватиметься. Працівник повинен демонструвати набуті знання, навички і досвід, ефективно співпрацювати з керівництвом.

Для того, щоб рухатися по кар'єрній карті необхідно не тільки ефективно та продуктивно працювати, а й бути кращим серед усіх колег, щоб саме твою персону розглянули на підвищення. Пропонуємо подивитися як це виглядатиме на практиці на прикладі внутрішньої програми кар'єрного росту офіціанта:

Щоб претендувати на підйом по східцях, необхідно виконати певний план по виручці протягом 1 року.

Для першого ступеня, щоб пройти атестацію необхідно здати всі пункти в меню бару і кухні. Меню кухні приймає бренд-шеф, а бару – бар-менеджер. Як видно з таблиці, щоб піднятися на вищий ступінь необхідно пропрацювати певний час в компанії.

Для другого ступеня потрібно вміти красиво описати та запропонувати кожну страву і знати поєднання страв бару зі стравами основного меню і напоями, здавати атестацію потрібно адміністратору залу.

Таблиця 3.5

Програма кар'єрного росту офіціанта

Ступінь	План , грн.	Час роботи
1 ступінь	20 000	3 місяці
2 ступінь	40 000	6 місяців
3 ступінь	60 000	9 місяців
4 ступінь	Більш як 80 000	1 рік

Для підйому на третю сходинку потрібно відпрацювати 9 місяців і пройтись види навчання (тренінги і т.д.), далі отримати схвалення від керуючої закладом.

Претендувати на 4 сходинку може той, хто виконав всі попередні пункти і запропонував якісь новаторські пропозиції на підприємстві, а також ідеально володіє іноземною мовою.

Тільки після року роботи в кафе-кондитерській у офіціантів «Волконського» буде можливість кар'єрного росту. Старший офіціант, окрім зустрічі і обслуговування гостей, повинен координувати роботу офіціантів, складати зручний графік, шукати заміни у випадку незапланованих ситуацій чи сімейних проблем і вирішувати конфліктні ситуації, звітувати перед адміністратором.

Адміністратор повинен мати досвід роботи в сфері ресторанного господарства від 2 років. Адміністратор відповідальний за роботу офіціантів, барменів, кухарів, продавців, пекарів, технічного персоналу. Протягом зміни вирішує різноманітні завдання: перевірити - чи чиста форма у персоналу, чи бармен розставив пляшки за стійкою, чи не залишилося на тарілках розводів, чи рівно застелено скатертину на столах, чи вистачить серветок на столах, хто забронював столики, на котру годину, які салати замовили на банкет, яке зробити замовлення продукції.

Адміністратор відповідає за роботу своєї зміни. В його обов'язки входить відкриття та закриття закладу, координація роботи персоналу, вирішення конфліктних ситуацій. Також він повинен стежити за якісною роботою кожного співробітника.

Керуючий кафе - вищий керівник закладу, який контролює роботу персоналу ресторану, контролює якість обслуговування, якість закуповуваних продуктів і технологію приготування страв, технічний стан всього обладнання, дотримання техніки безпеки і санітарних норм на виробництві.

Керуючий також бере участь у формуванні цінової політики закладу, проведенні різних рекламних акцій, взаємодії з постачальниками і контролюючими органами.

Не менш важливим в розробці комплексної програми мотивації є її запровадження щомісячної оцінки результатів діяльності персоналу, тому що тільки вона покаже чи засвоїв персонал усе те навчання, яке компанія йому надала, чи досягнув він бажаних результатів діяльності та розвитку. Ми розробили таку програму (додаток Л) – контрольний лист спостереження (КЛС) і доручаємо виконання та аналіз цих щомісячних оцінок для адміністратора.

*Створення умов організації робочого процесу та проведення корпоративних заходів.*

Необхідно підвищити роль морального аспекту в мотивації персоналу. Так, керівництву кафе-пекарні «Волконський» слід шукати час для обміну думками з працівниками, похвали співробітників. Важливо, щоб керівник помічав результат роботи своїх співробітників, давав їм усну оцінку; прислухався до нових ідей думок співробітників щодо організації роботи.

Питання умов організації трудового процесу працівників кондитерської є одним з найбільш важливих. Пропонуємо впровадити такі заходи організації трудового процесу та колективу, які сприятимуть згуртованості, взаємоповазі, створенню доброзичливої атмосфери та дружності колективу.

*Таблиця. 3.6*

### **Впровадження додаткових заходів з організації трудового процесу та корпоративних заходів**

<b>Назва</b>	<b>Опис заходу</b>	<b>Частота заходу</b>	<b>Сукупні витрати</b>
Кімната відпочинку	Невелика кімната, зручний диван, свіжа преса, солодощі, чай та арома-лампа	Одноразово	10000 грн
Похід в боулінг	Персонал вибирає день і разом йде у боулінг, позмінно	2 рази в рік	2 000 грн
Похід в кіно	Персонал вибирає день і разом йде у боулінг, позмінно	2 рази в рік	1000 грн

Абонемент в тренажерний зал кращому працівнику місяця	Кращий працівник визначається за підсумками атестування КЛС	Щомісяця протягом року	2400 грн
Раціональний режим праці і відпочинку	Ввести додатковий вихідний день у День народження співробітника.	Відповідно до Днів народжень співробітників	-
«Сімейний похід» в кафе-кондитерську	Кращому офіціанту, за загальним показником виручки, вручається сертифікат на відвідування «Волконського» з сім'єю	Раз в квартал	1 000 грн
Дошка пошани	Фото кращого кухаря за результатами КЛС	Щомісяця	-

Закінчення табл.3.6

Перехідний титул «Кращий кухар місяця»	Відзнака у вигляді статуетки буде щомісяця переходити від кращого кухаря	Щомісяця	200грн
Конкурс «Кращі продажі сезонної страви»	Наприклад, в вересні - гарбузовий крем-суп, в жовтні- грибний крем-суп, в листопаді – глінтвейн, в грудні – марципанові виробі-фігурки до Нового року.	Щомісяця	1 200грн
Надбавка за виконаний план реалізації по конкретній категорії	Наприклад, у вересні необхідно продати 100 тістечок «Пасаж», 200 багетів «Палін», 500 порцій еспресо та ін.	Щомісяця	1 200 грн
Система харчування персоналу	Харчування поширюється на всіх співробітників організації. Режим харчування залежить від графіка робочого часу і складається з двох основних подач – основна гаряча страва та основна м'ясна страва.	Щодня	10 000 грн
Соціальні виплати	Необхідно обговорити з персоналом, а найбільш підходящий варіант	Один раз	-

	визначити співробітників	анкекуванням	
Разом			29 000 грн

\*За результатом конкурсу «Кращі продажі сезонної страви» необхідно нагородити переможця, причому обов'язково зробити це в присутності інших членів колективу, наприклад, під час обіду. У цьому випадку для співробітника актуалізується не тільки грошовий компонент мотивації, а й публічний, що мотивує його до подальших успіхів.

Змагальний момент важливий і для кухарів: для них можна провести професійний конкурс на найкраще шоу (коли страву готують безпосередньо біля столу гостя). Крім підвищення якості роботи кухаря, це приверне в ресторан нових гостей.

Щодо керівного персоналу, то оплата і преміювання даного класу знаходиться на високому рівні, своєрідне вираження їх професіоналізму в цій сфері. Люди, що займають подібні посади, часто крутяться як білка в колесі, а їх робочий день часом триває набагато довше, ніж треба.

Мотивацією в першу чергу будуть служити позапланові вихідні, психологічні та кваліфікаційні тренінги, можливість делегування деяких повноважень на нижчі посади, а також надання свободи дій в зоні їх відповідальності. Окрему увагу варто приділити людям на керівних посадах, оскільки в мотивації вони не потребують найбільше. Це обумовлено їх особистою зацікавленістю в успіху підприємства. До даного класу слід застосовувати лише «мотивацію утримання», яка дає йому можливість відчувати себе таким, що очолює і необхідним.

Доцільність впровадження системи харчування персоналу полягає в тому, що вивчення потреб персоналу в харчуванні дозволяє більш повно задовольняти фізіологічні потреби, сприяє формуванню у працівників почуття подяки, причетності до організації. Комплексне меню розробляється су-шефом і затверджується директором кафе-кондитерської згідно сезонності продуктів, фінансових можливостей. Обслуговування персоналу буде зроблено шляхом попередньої розкладки їжі на штатному столі, які працівники самі перед вживанням розкладуть собі в тарілки та за потреби

підігріють в мікрохвильовій печі. Харчування поширюється на всіх співробітників організації.

Вдосконалення чинного списку соціальних виплат. Додатковими соціально-економічними виплатами і гарантіями кафе-кондитерській «Волконський» можуть стати: медичне страхування; додаткове пенсійне страхування; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомога в підвищенні освіти. Загальний список соціальних виплат підприємству слід обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу).

З боку системи мотивації співробітників кафе «Волконський», важливо розробити писані правила, що містять в собі наступні принципи:

- принцип прозорості. Будь-який співробітник повинен дуже добре розуміти всю суть системи мотивації і знати відповіді на наступні питання: кого і за що заохочують? чому премію (подарунок, бонус) отримав хтось ще, а не я? що мені треба зробити, щоб теж отримати цю премію? заохотять чи мене, якщо я зроблю це, це і ще ось це?
- принцип об'єктивності. «Ми можемо управляти тільки тим, що можемо виміряти». При заохоченні співробітників важливо ґрунтуватися на об'єктивних, вимірних показниках.
- принцип наочності. Людина набагато краще засвоює інформацію, представлену наочно.

Очікуваними результатами даних заходів стануть:

- ✓ позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості;
- ✓ визнання цілей організації і орієнтація на перспективу;
- ✓ розвиток спрямованості мотивації персоналу на самовдосконалення і досягнення;
- ✓ посилення уваги на особистий внесок працівника в діяльності організації;
- ✓ задоволення потреб у визнанні, повазі і самовираженні.

Застосування цих заходів сформує уявлення у керівника про психологічний портрет всього колективу. Це допоможе правильно оцінити ті загальні потреби, які можуть бути ефективно задоволені організацією, а також оптимальний рівень впливу методів мотивації.

Як зазначалося раніше, наразі у «Волконському» бар є неактивним, тобто він працює тільки на видачу страв, при цьому не приносить додаткового доходу. Це є основним демотивуючим фактором для барменів, адже вони не працюють напряму з гостями, відповідно не отримують винагороду у вигляді чайових.

При цьому слід зазначити, що протягом місяця гості скаржились на відсутність можливості придбати напої або десерти з собою. За орієнтовними підрахунками за останній місяць таких звернень було 50-60. В сучасних умовах високої конкуренції та необхідності задовольнити побажання гостей, вважаємо необхідним *перепрофілювати бар – зробити його контактним*. Умовно поділимо проект впровадження заходу на 3 частини: економічне обґрунтування доцільності перепрофілювання бару; забезпечення проекту фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами; запуск проекту в дію. В цілому ми виділили 11 кроків реалізації проекту та вказали виконавців кожного етапу.

Відповідно до табл. 3.7. реалізація проекту займе 73 дні, однак слід врахувати, що деякі етапи проекту можуть реалізуватися паралельно, наприклад етап 3.3. (проведення ознайомчих презентацій для барменів, роз'яснення їхніх трудових обов'язків) та 3.4. (купівля необхідного обладнання та меблів) можуть відбуватися паралельно, оскільки їх виконують різні фахівці. Тобто наявність етапів, які можна виконувати паралельно, скоротить тривалість реалізації проекту. Також потрібно звернути увагу на той факт, що кожен з виконавців проекту під час його реалізації виконуватиме й інші свої посадові обов'язки.

*Таблиця 3.7*

***Проект впровадження заходу щодо перепрофілювання роботи бару***



Етапи	Тривалість	Виконавці
<b>1. Економічне обґрунтування доцільності даного заходу</b>		
1.1. Розгляд скарг гостей	1 місяць	Адміністратор залу
1.2. Аналіз результатів опитування барменів	3 дні	Адміністратор залу; Старший бармен
1.3. Прийняття остаточного рішення щодо доцільності зміни напрямку роботи бару	1 день	Генеральний директор; Керуючий; Адміністратор залу
<b>2. Забезпечення проекту фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами</b>		
2.1. Складання бюджету на потреби проекту	2 дні	Керуючий; Адміністратор залу
2.2. Визначення тренерів та лекторів, які проводитимуть майстер-класи/навчання для барменів	2 днів	Керуючий; Адміністратор залу
2.3. Пошук необхідного обладнання та меблів	5 днів	Керуючий; Адміністратор залу; Старший бармен
<b>3. Запуск проекту в дію</b>		
3.1. Підготовка наказу про перепрофілювання роботи бару	5 днів	Генеральний директор
3.2. Проведення тренінгів внутрішніми та зовнішніми тренерами для барменів	2 тижні	Внутрішні тренери, зовнішні лектори
3.3. Проведення ознайомчих презентацій для барменів, роз'яснення їхніх трудових обов'язків	2 дні	Старший бармен
3.4. Купівля необхідного обладнання та меблів	7 днів	Керуючий; Адміністратор залу
3.5. Запуск бару в роботу	2 дні	Керуючий

Закінчення табл. 3.7.

Дата запуску проекту – 01 лютого 2019 року, тривалість – 61 робочих днів; витрати на реалізацію проекту – 7 600 грн

Таблиця 3.8

### Витрати на реалізацію проекту перепрофілювання роботи бару

Назва витрат	Необхідна сума
Навчання барменів	2 000 грн
Купівля необхідних меблів( барні стільці)	4 000 грн
Купівля барного інвентарю та посуду	1 600 грн
Разом	7 600 грн

Отже, як ми бачимо, паралельне виконання деяких етапів призвело до скорочення тривалості проекту на 12 днів. У додатку М зображена «Діаграма Ганта», на якій наочно показано послідовність виконання усіх етапів проекту та проміжки часу, де можливе паралельне виконання завдань.

### 3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Оцінювання економічної ефективності розпочнемо із підрахунку загальної суми витрат на запропоновані заходи щодо впровадження програми мотивації персоналу(табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

Загальна сума витрат на запропоновані заходи щодовпровадження програми мотивації (у розрахунку на 1 рік)

№	Захід	Персонал, на який поширюються заходи	Загальна сума, грн
1	Розроблення програми навчання персоналу та професійного розвитку	Адміністратори, продавці, касири, кухарі, офіціанти, бармени	8 800
2	Створення умов організації робочого процесу та проведення корпоративних заходів	Усі співробітники компанії	29 000
3	Зміна стратегії бару	Керуючий, адміністратори, бармени	7 600
	<b>Всього</b>		<b>45 400</b>

Захід №1 розрахований на 1 рік і дозволити зменшити плинність кадрів приблизно на 10%, адже персонал матиме змогу професійно навчатися за рахунок компанії, а отже буде стимул працювати в компанії.

Захід №2 - створення умов організації робочого процесу та проведення корпоративних заходів – сприятиме утриманню працівників і відразу підрахувати його економічний ефект досить складно. Захід поширюється на

весь персонал і сприятимуть згуртованості, взаємоповазі, створенню доброзичливої атмосфери та дружності колективу.

Захід №3 - зміна стратегії бару – значно підвищить мотивацію до праці барменів, адже у них з'явиться можливість додаткового заробітку у вигляді чайових. Припустимо, що середній чек на барі складає 55 грн, а кількість звернень за день 7, звідси випливає:

$$55 * 7 = 385 \text{ грн} - \text{денна виручка бару}$$

$$385 * 30 = 11\,550 - \text{місячна виручка бару}$$

Це означає, що вклавши в перепрофілювання бару 7 600 грн, окупність становитиме 20 днів.

Також варто наголосити на тому, що при правильному введенні програми мотивації в дію підприємство скоротить витрати на оплату послуг зовнішнього рекрутера, а згодом і взагалі відмовиться від його послуг. Гонорар рекрутера становить 1 місячну заробітну плату, а при умові, що щомісяця він шукав заміщення на 3-5 вакантних посад, то ця сума гонорару становила 11 100 грн та 18 500 грн відповідно.

Навіть за таких обставин не складно підрахувати, що в рік компанія економитиме  $11\,100 * 12 = 133\,200$  грн.

*Таблиця 3.10*

**Результати господарської діяльності кафе-кондитерської «Волконський» після впровадження пропонованих заходів**

Найменування показника	Значення показників за роками					Зміна показників, +/-	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Прогно з на 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	
						Абсол.	Відносн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2848	3285	4984	5482	6304	842	+15,35
Валові витрати на весь об'єм виробн., тис. грн.	1993,6	2068	2624	2536,2	2536,2	0	-

<b>Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.</b>	854,4	1217	2360	2945,8	3767,8	822	+27,9
<b>Середньообліков а чисельність працівників, осіб</b>	36	36	38	38	38	0	0
<b>Фонд оплати праці, тис. грн.</b>	1388,88	1490,4	1573,2	2052	2280	228	+11,11
<b>Середньомісячн а з/п одного працівника, грн</b>	3 215	3450	3750	4500	5000	500	+11,11
<b>Продуктивність праці, тис. грн./чол.</b>	79,11	91,25	131,15	144,26	165,89	21,63	+14,99
<b>Рентабельність продажів, %</b>	0,3	0,37	0,47	0,53	0,59	0,6	-
<b>Частка постійних клієнтів, %</b>	52	45	40	50	55	-	-
<b>Середня сума замовлення (чека)</b>	270	300	350	400	450	50	+12,5

Порахуємо економічну ефективність впроваджених заходів:

1) у 2019 році частка постійних гостей становитиме 55%, а середня сума замовлення 450 грн., що на +12,5% більше, ніж у 2018 році.

2) середньооблікова чисельність працівників в 2019 та 2018 роках становитиме 38 осіб, що ідентично попередньому 2017 року, а заходи мотивації персоналу, завдяки зменшенню плинності кадрів, покращенню мікроклімату в колективі та підвищенню заробітної плати на +11,1% дозволять щороку економити 133 200 грн. на оплату послуг зовнішнього рекрутера.

3) прогнозована виручка від реалізації продукції при введенні програми мотивації у 2019 році збільшиться на +15,35%, що дорівнює 842 тис. грн.

4) продуктивність праці працівників також щороку зростатиме, у 2019 році на +14,99%.

5) валові витрати підвищуються на суму 45 400 грн., необхідна сума на введення та розробку програми мотивації, це в свою чергу дасть можливість підвищитися чистому прибутку на +27,9% у 2019 році.

Отже, змінивши програму мотивації заклад зможе зекономити гроші на додатковому рекрутері, а заробляти гроші на новому перепрофільованому барі - 11 550 щомісяця.

Відповідно до отриманих результатів бачимо, що запропоновані заходи не тільки окупляться за 1 рік, але й скоротять витрати, тобто збільшать прибуток компанії.

### **Висновок до розділу 3**

З огляду на виявлені проблеми мотивації персоналу у розділі 2, ми розробили комплексну програму мотивації працівників кондитерської «Волконський» поетапно та умовно поділили її на 7 етапів. Кожен з етапів спрямований в першу чергу на розвиток, їх всебічне навчання та підвищення зацікавленості в результатах праці. Підвищення зацікавленості працівника у власному професійному розвитку мотивує настільки, що працівник гідно виконує усі поставлені перед ним завдання, а зацікавленість помітна навіть гостям закладу.

Індивідуальні плани стажування персоналу розроблені на 5 днів, планани навчання будемо проводити як власними силами, так і з залученням зовнішніх лекторів, а заходи корпоративного характеру дозволять поліпшити атмосферу в колективі, здружити персонал, стати кожного командним гравцем.

Усі запропоновані заходи вплинуть і на звіти про фінансові результати підприємства. Гости бачитимуть в очах персоналу цей запал до роботи та повертатимуться знову. Плануємо, що виручка зросте на +15,35%, а завдяки стабілізації витрат на одному рівні чистий прибуток зросте на +27,9%, що також позначиться на рентабельності – 0,6.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Якісні характеристики персоналу формуються завдяки ефективній системі мотивації персоналу. Сьогодні вагомою складовою розвитку компанії є конкурентоспроможність її працівників. Зважаючи на мінливість зовнішнього середовища та швидке старіння інформації, працівники повинні постійно бути мотивовані до роботи - навчатися, оновлювати свої знання, набувати нових навичок та розвивати себе як професіоналів. Для досягнення цієї цілі у компанії повинна функціонувати ефективна програма мотивації персоналу.

У зв'язку з вищесказаним, головною *метою магістерської дипломної роботи* було дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розробки програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський».

Відповідно до мети у роботі було виконано такі завдання:

- Розкрито сутність, поняття та основні компоненти системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі; проаналізовано інструменти системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі;
- Оцінено зарубіжний досвід використання елементів системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі;
- Надано організаційно-економічну характеристику кафе-кондитерської «Волконський»;
- Досліджено особливості системи мотивації та проаналізовано чинники впливу на мотивацію персоналу кафе-кондитерської «Волконський» оцінити ефективність мотиваційної програми персоналу на підприємстві «Волконський»;
- Оцінено ефективність діючої системи мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»;
- Розроблено етапи створення програми мотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»

- Обґрунтовано створену програмумотивації персоналу кафе-кондитерської «Волконський»;
- Дано економічну оцінку запропонованим заходам.

Для дослідження існуючого рівня мотивації персоналу в кафе-кондитерській «Волконський» ми обрали спосіб анкетування – як найлегший в подальшій обробці інформації. Методом анкетування було опитано 38 працівників кафе-кондитерської. Нам вдалося з'ясувати ключові проблеми мотивації персоналу, причини плинності персоналу та відносини всередині колективу.

Ми з'ясували, що підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання, а премії дає щоквартально, нехтуючи кваліфікацією та особистим внеском кожного з працівників в результати праці, внаслідок чого спостерігаємо повну незадоволеність працівників програмою мотивації, заробітною платою, умовами праці та відпочинку. Також персонал конфліктує, а сприятлива атмосфера в колективі взагалі відсутня, що в свою чергу сприяє плинності кадрів, зменшенню продуктивності праці.

В роботі ми проаналізували економічні показники діяльності підприємства, серед яких чистий прибуток, продуктивність праці, рентабельність. Нам вдалося з'ясувати, що ключовим в діяльності підприємства є його персонал, а одже усі показники діяльності напряду пов'язані із ступенем мотивації персоналу, що підтверджує необхідність розробки якісної комплексної програми мотивації, яку ми пропонуємо ввести на підприємство разом із підвищенням матеріальної оплати, але з врахуванням наполегливості працівника в роботі, його особистої зацікавленості та ентузіазму.

Розроблена програма мотивації містить 7 розділів, спрямована на всебічне навчання персоналу, його ріст та розвиток. Ми розробили програми стажувань, навчань, кар'єрну карту, бланк перевірки знань працівників – КЛС, вирішили повністю перепрофілювати роботу бару, що дозволить

закладу за підсумками 2019 року отримати виручку на +15,35% по відношенню до 2018 року, а також здобути неоціненну перемогу – довіру з боку працівників.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України "Про охорону праці" [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
2. Закон України від 24.0.1995 р. №108/95-ВР "Про оплату праці" // Все для бухгалтера в торгівлі. - 2005. - №22. - С.1-16.
3. Збірник законів України про працю / Упор. Болотіна Н.Б. - К.: Знання, 2006. - 349 с.
4. Конституція України [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://kodeksy.com.ua/konstitutsiya\\_ukraini/statja-43.htm](http://kodeksy.com.ua/konstitutsiya_ukraini/statja-43.htm)
5. Ivancevich J. Organizational behavior and management, 9th ed / Ivancevich J., Konopaske R. – NY.: McGraw-Hill, 2010. – 672 p].
6. Salova, N. A. (2014) Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti, Vyp. 1 (10), t. 1.
7. Азарова А. О. Вказана праця. – С. 53–58.
8. Александр Гарез: Украинцы стали более требовательными к качеству свежей выпечки (Електронний ресурс – Режим доступу: [https://24tv.ua/ru/aleksandr\\_garez\\_ukraintsyi\\_stali\\_bolee\\_trebovatelnyimi\\_k\\_kachestvu\\_svezhey\\_vyiprechki\\_n950548](https://24tv.ua/ru/aleksandr_garez_ukraintsyi_stali_bolee_trebovatelnyimi_k_kachestvu_svezhey_vyiprechki_n950548)]
9. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с.
10. Балашова Е. Е., Трифонов О. А. Інструменти мотивації персоналу організації // Молодий вчений. - 2016. - №11. - С. 1739-1741
11. Бойко Е.В. Мотивация персонала: Учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент организаций», ЗГИА 2004. – 126с.
12. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. - 2005. - №4. - С.64 - 66.
13. Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом - 2006. - №5. - С.21 - 24

14. Гаврилица О. Персонал: это ресурс, капитал или актив? [Електронний ресурс] / О. Гаврилица // ITeam. – 2015. – Режим доступу: [https://iteam.ru/publications/human/section\\_44/article\\_1115](https://iteam.ru/publications/human/section_44/article_1115)
15. Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.09.01 – «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / І. А. Грузіна. – Харків, 2004. – 23 с
16. Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою: монографія / Дороніна М.С., Тютлікова В.В. – Харків.: ХНЕУ, 2011. – 200 с
17. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Друкер; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
18. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І. В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170–176.]
19. Закон про заборону куріння: - Заборона куріння в громадських місцях з грудня 2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pravoconsult.com.ua/zaborona-kurinnya/>
20. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства / Захарчин Г.М. – Львів.: Вид-во НУЛП, 2009. – 276 с.
21. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
22. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Економічні науки. – 2013. – № 7. – С. 46–49.].
23. Кафе-кондитерська «Волконський»[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://wolkonsky.com/ua/>

24. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2013. – № 26. – С. 72–76.
25. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.].
26. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с.
27. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55.].
28. Кузнецова І.О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства / І. О. Кузнецова, В.О. Кравченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». - № 4 (49), частина I, 2011. – С. 101-104
29. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип. 220: В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 1. – С. 204– 210.
30. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
31. Лисак В. Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В. Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – № 1. – С. 11–14
32. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом, прогнози на 2014 р. для України та Європи. Результати дослідження work.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>],
33. Минимальная зарплата в Латвии в 2015 году составит 360 евро в месяц : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.evrokatalog.eu>

34. Минимальная зарплата во Франции: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.evrokatalog.eu>
35. Мінімальна заробітна плата в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2018>
36. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2006. - 311 с.
37. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 348-396 с
38. Оtelier & Ресторатор : журнал [Електронний ресурс]. – К. : Интеллект. – Режим доступа : <http://otelier-restorator.com/free>
39. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. норг. – екон. Ун-т, 2002. 302 с.
40. Плугіна Ю. А. Развитие персонала предприятия: подходы, суть, модели / Ю. А. Плугина. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – С. 323–327.
41. Провідний зарубіжний досвід інноваційних форм стимулювання праці персоналу підприємств : [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2013/Economics/10\\_150973.doc.html](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/10_150973.doc.html)
42. Пшенична А.І. Сучасні методи мотивації персоналу // Збірник студентських статей // -К.:Київ. Нац.торг-екон. Ун-т, 2018
43. Результати всеукраїнського соціологічного дослідження КМІС [Електронний ресурс] – Режим доступу6 <https://www.radiosvoboda.org/a/news/29389793.html>)
44. Татомир І. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей / В. Л. Осецький, І. Л. Татомир // Економічна теорія. – 2011. – № 2. – С. 47–57

45. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А. М. Ткаченко, К. А. Марченко. // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – С. 194–197
46. Управление мотивацией : Научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с
47. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
48. Шапиро С. А. Мотивация/ С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – С. 224
49. Шевцова А. З. Организационно-коммуникационные аспекты предпринимательских форм управления / А. З. Шевцова, С. Ф. Большенко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2003. – Вип. 60. – С. 95–99.