

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Мотиваційний механізм управління персоналом кафе «YARO», м. Київ»

Студента 2 курсу, 2-ї групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

**Касян
Галини Михайлівни**

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

**Міска
Віктор Григорович**

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

**Ведмідь
Надія Іванівна**

Київ 2018

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую
Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2016 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві
Марущаку Віктору Володимировичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Кадрові технології готелю «Президент », м. Київ». Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2016 р. № 4065

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 22 грудня 2017 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ управління кадровими технологіями суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес управління кадровими технологіями суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади управління кадровими технологіями суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Динаміка показників господарської діяльності готелю «Президент», «Динаміка фінансових результатів готелю, «Динаміка фонду оплати праці», «Динаміка показників з праці», «Аналіз плинності персоналу готелю «Президент», «Прогноз показників з праці готелю».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

- Вступ.
- Розділ 1. Мотиваційний механізм управління персоналом в системі менеджменту підприємства ресторанного господарства.
 - 1.1. Поняття та особливості мотиваційного механізму управління персоналом підприємств ресторанного господарства.
 - 1.2. Характеристика методів управління мотивацією персоналу підприємств ресторанного господарства.
- Розділ 2. Дослідження ефективності мотиваційного механізму управління персоналом кафе "YARO".
 - 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.
 - 2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу кафе "YARO".
 - 2.3. Аналіз ефективності мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.
- Розділ 3. Підвищення ефективності мотиваційного механізму управління персоналом кафе "YARO".
 - 3.1. Напрями покращення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.
 - 3.2. Заходи щодо підвищення дієвості оплати та матеріального стимулювання праці персоналу кафе "YARO".
 - 3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.
- Висновки та пропозиції.
- Список використаних джерел.
- Додатки.

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2016 р.- 27.12. 2016 р.	01.09.2016 р.- 27.12. 2016 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.12.16 р.- 30.01.2017 р.	28.12.16 р.- 30.01.2017 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2017 р.- 31.05.2017 р.	30.01.2017 р.- 31.05.2017 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.10.2017 р.	до 02.10.2017 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.06.2017 р.- 03. 10. 2017 р.	01.06.2017 р.- 03. 10. 2017 р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.10.2017 р. - 11.12.2017 р.	04.10.2017 р. - 11.12.2017 р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	11.12.2017 р.- 19.12.2017 р.	11.12.2017 р.- 19.12.2017 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	22.12.2017 р.	22.12.2017 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	22.12.2017р. 26.12.2017 р	22.12.2017р. 26.12.2017 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	26.12.2017 р.- 10.01.2018 р.	26.12.2017 р.- 10.01.2018 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 28.12.2016 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник

Марушак В.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Марущака В.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» 2017 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Мотиваційний механізм управління персоналом в системі менеджменту підприємства ресторанного господарства.....	9
1.1. Поняття та особливості мотиваційного механізму управління персоналом підприємств ресторанного господарства.....	9
1.2. Характеристика методів управління мотивацією персоналу підприємств ресторанного господарства.....	21
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2. Дослідження ефективності мотиваційного механізму управління персоналом кафе «YARO».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	37
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу кафе «YARO».....	47
2.3. Аналіз ефективності мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.....	54
Висновки до розділу 2.....	64
Розділ 3. Підвищення ефективності мотиваційного механізму управління персоналом кафе «YARO».....	66
3.1. Напрями покращення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.....	66
3.2. Заходи щодо підвищення дієвості оплати та матеріального стимулювання праці персоналу кафе «YARO».....	75
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	87
Висновки та пропозиції.....	89
Список використаних джерел.....	93
Додатки.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу – одне з найскладніших напрямків діяльності управлінців, а вміння мотивувати підлеглих – велике мистецтво. Компанії, в яких управлінський персонал опанував це мистецтво, займають, як правило, провідні позиції на ринку. Жодна система управління не стане добре функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, так як вона спонукає конкретного співробітника і колектив в цілому до досягнення особистих і загальних цілей.

Система мотивації є дієвим інструментом управління персоналом тільки в тому випадку, якщо вона якісно розроблена і правильно використовується на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що протягом останніх ста років проблеми мотивації вивчали в межах філософії, соціології, психології та фізіології людини. Значний крок у розумінні сутності механізму мотивації людини до цілеспрямованої діяльності зробили вчені та практики зарубіжних країн, які займалися дослідженням проблем економіки та управління, також розглядали і аналізували особливості мотивації персоналу і вітчизняні вчені, серед них: Бурмістров А. Н., Ільїн Е. П., Колот А. М., Никифорова Л. Х., Черкашина Д. та інші. Безпосередньо питання функціонування та розвитку готельного господарства розглядаються в наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів: В.А. Азара, Р.А. Браймера, О.П. Дуровича, М.І. Кабушкіна, В.І. Карсекіна, В.О. Квартальнова, Н.М. Кузнєцової, Г.А. Папіряна, Т.І.Ткаченко, Д. Уокера, О.Д. Чудновського та ін.

Мета випускної кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування мотиваційного механізму та розробка комплексу практичних заходів, щодо вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

- вивчення існуючих концепцій мотиваційного механізму управління персоналом підприємства;

- дослідження методів стимулювання і підвищення працездатності персоналу;
- аналіз сучасних методик організації роботи і стимулів та застосування їх на аналізованому підприємстві;
- напрацювання рекомендацій щодо покращення мотиваційного механізму управління персоналом досліджуваного підприємства.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є мотиваційний механізм управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методологічні та практичні інструменти формування мотиваційного механізму управління персоналом в ресторанному господарстві.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід, діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення та сучасні теорії стратегічного управління.

Наукова новизна. Узагальнено поняття мотиваційного механізму управління персоналом підприємств ресторанного господарства; розширено уявлення про сутність мотивації, як єдиного цілого, складові якого є взаємозалежними та пов'язаними.

Інформаційною базою дослідження стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних учених, Закони України, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, фінансова звітність підприємства ресторанного бізнесу – кафе «YARO».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи та публікації у наукових виданнях. За темою дослідження опубліковано статтю «Мотиваційний механізм управління персоналом підприємств ресторанного господарства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності підприємства «YARO», а також в подібних підприємствах з метою удосконалення мотиваційного механізму.

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та особливості мотиваційного механізму управління персоналом підприємств ресторанного господарства

Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети підприємства і уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в підприємствах готельного господарства, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки [39, с.143].

В даний час немає однозначних трактувань мотиваційного механізму. Деякі учені визначають його як сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивоутворюючих дій. У основі змісту мотиваційного механізму лежить уявлення про суть мотивації і закономірностях поведінки людей на підприємстві.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей підприємства [22, с.50].

Теорії мотивації трудової діяльності, що засновані на людській психології і спираються на людський чинник, виникли в сорокових роках ХХ століття і розвиваються в даний час. Дослідження поведінки людини в трудовій діяльності дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створювати прагматичні моделі мотивації працівників на робочому місці.

Існує чимала кількість різних теорій мотивації, що поділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх спонук (потреб), які заставляють людей діяти так, а не інакше. Великого поширення набули теорії, що пояснюють поведінку людини виходячи з його потреб, – це теорія "ієрархії потреб" А. Маслоу, теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда, двохфакторна теорія Ф. Герцберга, теорія ERG К. Альдерфера та інші.

Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються в першу чергу на поведінці людей з врахуванням їх сприйняття і пізнання. До них відносяться теорії очікування В.Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера та інші [39, с.117].

У працях вітчизняних учених (В.А. Отрут, А.Г. Здравомислов, В.П. Рожін, А.Н. Леонтьєв, Н.Ф. Наумова, І.Ф. Беляєва і ін.) розглядаються не лише потреби, але і процес формування і функціонування мотивації.

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними факторах людей, що визначають поведінку. Процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого погляду. Вони описують, що направляє поведінку на досягнення тієї або іншої мети і як людина вибирає ту або іншу модель поведінки. Ці теорії не заперечують існування потреб, але підтверджують, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно із цими теоріями воно залежить також від сприйняття й очікувань індивідуума щодо конкретної ситуації й від можливих наслідків обраного їм стилю поведінки.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості й модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування, насамперед, асоціюється з роботами Віктора Врума й базується на ідеї, що наявність активної потреби не є єдиною умовою для того, щоб індивідуум мав мотив направити свою поведінку на досягнення конкретної мети; він також повинен очікувати, що даний стиль поведінки фактично приведе до задоволення або до одержання бажаного [44].

Очікування можна розглядати як оцінку індивідуумом імовірності конкретної події. Більшість людей, наприклад, очікують, що, закінчивши ко-

ледж, вони одержать гарну роботу, а якщо працювати з повною віддачею, тебе підвищать. У зв'язку з мотивацією на робочому місці теорія очікування підкреслює три фактори: зусилля-результати; результати-винагорода й валентність винагороди. Очікування відносно зусиль-результатів (В-Р) відбивають взаємозв'язок між витраченими зусиллями й досягнутими результатами. Наприклад, менеджер готелю може очікувати, що, якщо він привабить більше гостей, то дохід готелю зросте, відповідно зросте і заробітна плата.

Але, звичайно, він може очікувати, що його зусилля не приведуть до бажаних результатів, а якщо він не бачить прямої залежності між затраченими зусиллями й наступними результатами, то по теорії очікування його мотивація знизиться. Це може відбутися через неправильну самооцінку працівника, через недостатню його підготовку до даної роботи або ж через відсутність у нього достатніх повноважень для виконання поставленого завдання.

Інше пояснення того, як люди розподіляють свої зусилля, досягаючи своїх цілей, дає теорія справедливості С.Адамса. Вона говорить, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої ними винагороди до витрачених зусиль і порівнюють цей коефіцієнт із показниками інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння вказує на дисбаланс (несправедливість), тобто якщо, на думку співробітника, його колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, у нього виникає психологічна напруга. У результаті він буде випробовувати мотив, щоб зняти цю напругу й відновити баланс (мотив справедливості) або знизить рівень затрачених зусиль, чи спробує змінити одержувану винагороду [23, с.290].

Дослідники Л. Портер і Є. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Їхня модель включає п'ять змінних: зусилля, сприйняття, результати, винагорода й ступінь задоволення. По моделі Портера-Лоулера результати залежать від витрачених співробітником зусиль, його здатностей, особистих характеристик і від сприйняття їх своєї ролі. Рівень зусиль варіюється залежно від сприйманої цінності винагороди й від очікування, що

даний рівень зусиль дозволить одержати конкретну винагороду. Більше того, ця теорія встановлює взаємозв'язок між винагородою й результатами діяльності; зокрема, індивідуум задовольняє свої потреби через винагороду, отримані за конкретні результати.

Один з найважливіших висновків теорії Портера й Лоулера полягає в тому, що результат веде до задоволення. Це повністю суперечить поглядам багатьох менеджерів. Перебуваючи під впливом ранніх теорій людських відносин, менеджери часто вважають, що це задоволення веде до високих трудових показників; іншими словами, що щасливі працівники краще працюють. Портер і Лоулер, навпаки, вважають, що саме почуття гарне виконаної роботи веде до задоволення й, найімовірніше, до поліпшення результатів праці.

Розробка мотиваційного механізму управління персоналом вимагає вирішення ряду завдань, які представлені на рис. 1.1.

Розглянемо більш детально приведений алгоритм:

1. Необхідність виявлення чинників, що визначають структуру мотиваційного механізму.
2. Конкретизація їх суті в умовах певного соціального середовища, дія на мотивацію чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.
3. Визначення можливості їх мимовільної або навмисної зміни відповідно до умов розвитку виробничої системи.
4. Вибір відповідних методів дії на мотивацію, їх розумне комплексне поєднання.
5. Вибір відповідного комплексу інструментів дії на трудову поведінку персоналу.
6. Вироблення принципів функцій даного комплексу.
7. Виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості соціальної політики підприємства).
8. Оцінка ефективності мотиваційної політики підприємства.

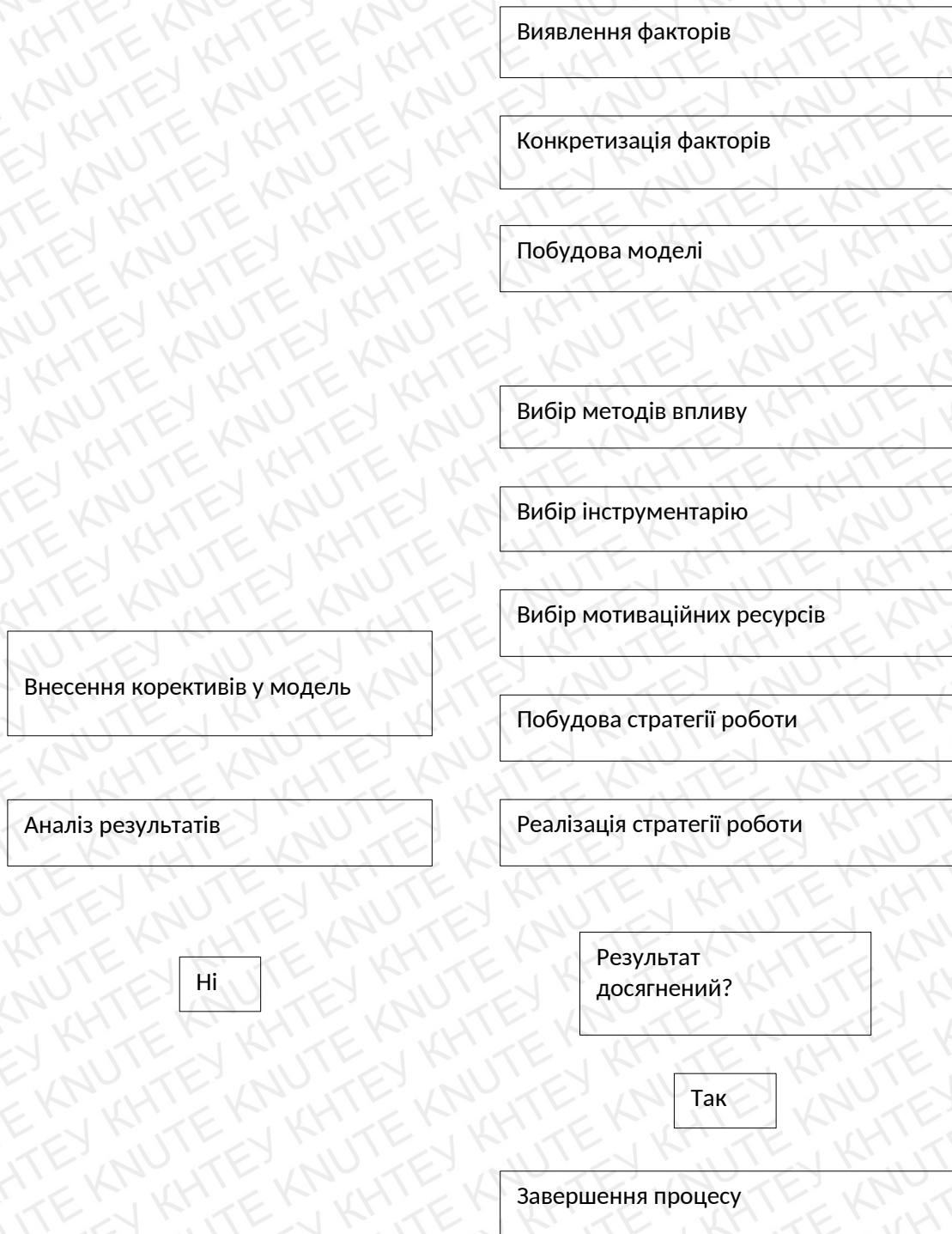


Рис. 1.1 Технологія створення мотиваційного механізму на підприємстві ресторанного господарства [39, с.106]

Під елементами зовнішнього і внутрішнього середовища ми розуміємо реальний світ, в якому підприємство існує. Перед розробкою стратегії створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві необхідно проаналізувати дію на персонал елементів зовнішнього і внутрішнього

середовища підприємства. Інформація про внутрішнє середовище необхідна керівництву організацій для того, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на яких підприємство може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей (у тому числі і цілей мотивації праці працівників) [12, с.87].

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще зрозуміти цілі і завдання підприємства. До основних елементів внутрішнього середовища відносяться:

- виробництво (об'єм послуг, структура, місцезнаходження підприємства, наявність соціальної інфраструктури, контроль якості та ін.);
- персонал (структура, потенціал, кваліфікація, чисельність, продуктивність праці, текучість кадрів, вартість робочої сили, інтереси і потреби працівників);
- організація управління (організаційна структура, система управління, рівень менеджменту, стиль керівництва, організаційна культура, престиж і імідж підприємства, організація системи внутрішньо фірмових комунікацій);
- фінанси і облік (фінансова стійкість і платоспроможність підприємства, прибутковість, рентабельність і ін.) [30, с.110].

Для аналізу дії на трудову мотивацію мене понад усе цікавлять такі елементи внутрішнього середовища, як персонал підприємства і організація управління. Проте не слід залишати без уваги і останні вищеперелічені елементи, оскільки, наприклад, обсяг наданих послуг свідчить про стійкість і займане положення готелю на ринку, і це робить великий вплив на таку базову мотиваційну потребу працівників в безпеці, як упевненість в завтрашньому дні.

Ця ж потреба підтверджується і фінансовою стійкістю підприємства і її платоспроможністю. Окрім цього, фінансова складова не може не впливати

на мотиваційні чекання співробітників в плані потреби постійного здобуття заробітної плати і інших матеріальних винагород, що відносяться до елементів економічного стимулювання.

Але основна дія на чинники мотивації надає, звичайно ж, персонал підприємства, оскільки саме персонал є об'єктом дослідження. Структура персоналу і його потенціал по рівню освіти, віковому критерію, та іншим демографічним ознакам багато в чому характеризує в першу чергу потреби працівників і, відповідно, мотиви, спонукаючі їх до праці, а по-друге, політику керівництва по задоволенню цих потреб поряд з досягненням цілей і завдань підприємства. Кваліфікація працівників впливає на якісний рівень продукції, що випускається, і одночасно на таку складову чинника безпеки, як потребу у вченні при недостатньому рівні освіти, або ж якщо працівник відчуває недостатню міру кваліфікації при роботі із складною технікою, освоєнням нових технологій, змінами в законодавстві (податковому, бухгалтерському обліку і так далі).

Кількісний склад працівників визначає мотиваційну політику керівництва. Що краще зробити для підвищення мотивації працівників? Підвищити зарплату трьом працівникам з 30 або зводити всіх 30 співробітників двічі в рік в ресторан коштом готелю, тим самим задовольнивши потреби працівників в соціальному спілкуванні і причетності? [4]

Продуктивність праці працівників може істотно впливати на задоволеність або незадоволення співробітників умовами своєї праці, графіком роботи, формою оплати праці. Якщо в готелі спостерігається сильна текучість кадрів, то це свідчить про ігнорування керівництвом готелю потреб і спонукальних мотивів до праці працівників.

Вартість робочої сили – це основний чинник економічного стимулювання, тобто заробітна плата, те, що працівник постійно отримує за свою працю. Це задоволення самої первинної базової потреби – матеріальною, тобто той мотив, який зустрічається практично у будь-якого працівника. Інтереси і потреби працівників – найважливіша група мотивів (мотиваційне ядро).

Організація управління – це інша важлива сторона проблеми побудови мотиваційної політики. Саме від неї залежить можливість досягнення ефективної мотивації і високої продуктивності праці, оскільки керівництво володіє всіма необхідними елементами: владою, фінансовими коштами і наявністю доброї волі [10].

В першу чергу важливе місце займає організаційна структура управління. Вона повинна відповідати принципу організації виробництва і кількісному складу працівників фірми. Невідповідність організаційної структури цілям і завданням фірми, а також потребам співробітників приводить їх до незадоволення умовами праці і, відповідно, до зниження трудової мотивації.

Важливе значення мають рівень менеджменту, кваліфікація, здібності і інтереси вищого керівництва. Керівники підприємства повинні прагнути до того, щоб бути лідерами, і прагнути вивести підприємство на першу роль на займаному сегменті ринку. Якщо ж цього не відбувається і співробітники бачать, що керівництво по тих або інших причинах виявляється нездібним здійснювати свою місію, то у працівників знижуються мотиваційні потреби вищого порядку, такі, як самовираження або причетність до діяльності готелю [17, с.20].

Великий вплив на політику управління персоналом як внутрішній чинник надає акціонерна форма власності підприємств. Потужною стимуляцією є передача у власність працівникам акцій підприємства по номінальній або нижчій вартості. У числі внутрішніх чинників набуває значення суб'єкт зосередження пакетів акцій. Якщо раніше лише крупні акціонери мали основну владу в ухваленні управлінських рішень, то в даний час дрібні акціонери набувають сили і починають робити вплив на процес управління підприємством.

Під елементами зовнішнього середовища готелю розуміються чинники, що знаходяться зовні, оскільки підприємств як відкрита система залежить від зовнішнього світу відносно постачань ресурсів, енергії, кадрів, споживачів.

Керівникам ресторанів, що здійснюють мотиваційну політику підприємств, необхідно враховувати дії істотних чинників в оточенні,

здатних вплинути на організацію, підбрати методи і способи реагування на зовнішні дії [23, с.49].

Зовнішнє середовище підрозділяють на середовище прямої і непрямой дії. Середовище прямої дії включає чинники, які безпосередньо впливають на діяльність організації. До них відносять постачальників, акціонерів, трудові ресурси, закони і установи державного регулювання, профспілки, споживачів і конкурентів. Під середовищем непрямой дії розуміють чинники, які можуть не надавати прямої негайної дії на організацію, але позначаються на її функціонуванні. Це такі фактори, як стан економіки країни, науково-технічний прогрес, соціокультурні і політичні зміни, вплив групових інтересів і істотні для підприємства події в інших країнах.

У періоди економічного спаду на ринку праці спостерігаються понижений попит на робочу силу і, відповідно, збільшення пропозиції робочої сили. Такий стан речей дозволяє керівникам знижувати рівень заробітної плати своїм працівникам практично безболісно, оскільки на місце співробітників, що звільнилися, завжди легко знайти інших, що бажають працювати, особливо серед робочої сили, що не вимагає високої кваліфікації.

По тих же міркуваннях керівництво може понизити і інші витрати на соціальні потреби. З точки зору працівників, головним мотиваційним чинником в їх відношенні до праці стає потреба в безпеці, що виражається в бажанні не втратити своє робоче місце. Закони і установи державного регулювання надають свою істотну дію на чинники мотивації і на відношення до праці в цілому.

Всі ці елементи відносяться до узагальненої потреби в безпеці - другій базовій потребі після матеріальної, яку випробовують більшість працездатного населення. Такий чинник є важливим мотиватором, але в основному має місце на державних підприємствах, крупних акціонерних суспільствах і іноземних представництвах або спільних підприємствах з крупною часткою іноземного капіталу.

Проте вплив елементів державного регулювання на мотивацію праці неоднозначно. Ті ж внески, що відраховуються в Пенсійний і інші позабюд-

жетні фонди у складі Єдиного соціального податку, поступають не цільовим чином безпосередньо до фондів для нарахування і розподілу пенсій, а до державного бюджету. Тому люди не мають достовірної інформації про те, чи підуть їх внески на формування трудових пенсій або будуть використані для "латання дір" державного бюджету. Цей чинник знижує мотивацію праці.

Чинники середовища непрямой дії не надають на мотивацію праці прямої негайної дії, так само як і на функціонування організації в цілому, проте не можна не відзначити той факт, що якщо стан економіки кризовий, якщо в наявності спад виробництва, то керівництво активно не стимулюватиме діяльність своїх співробітників, оскільки головне завдання фірми – стриматися на ринку і мати хоч би нормальний прибуток. Текучість кадрів, можлива при таких умовах, не лякає керівників [39, с.136] .

Науково-технічний прогрес, будучи, з одного боку, елементом економічного зростання країни і впливаючи на підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва, з іншого боку, приводить до значного скорочення робочих місць у зв'язку з впровадженням автоматизованих систем управління, інформації, розвитку мереж Інтернет і так далі.

Тому у працівників загострюється потреба в безпеці в плані упевненості в завтрашньому дні і закріпленні свого робочого місця. Це заставляє працівників освоювати суміжні професії, опановувати комп'ютерні програми і відбиває схильності до соціального утриманства.

Окрім цього, науково-технічний прогрес заставляє керівників набувати нового устаткування і покращувати умови праці, що також позитивним чином позначається на мотивації праці працівників (наприклад, придбання новітньої комп'ютерної техніки для колективу програмістів).

Соціокультурні і політичні зміни надають мотиваційну дію не на співробітників готелю (найнятих робітників), а на керівників-підприємців, які також керуються в своїй діяльності певними мотивами. Більшою мірою це мотиви вищого порядку: самоповага, самовираження, влада, успіх, причетність і так далі.

Таким чином дію чинників внутрішнього середовища надає велика дія на вторинні, придбані потреби, такі, як самоповага самовираження, соціальні прихильності, потреба в причетності. А чинники зовнішнього середовища, переважно прямої дії, – на первинні мотиваційні потреби, такі, як матеріальні потреби і потреби в безпеці. Це необхідно враховувати керівництву фірм при розробці цільових програм мотиваційної політики по відношенню до своїх співробітників.

Отже, під мотивацією розуміється процес спонукання себе та інших до діяльності для реалізації цілей підприємства або особистих цілей. Змістом процесу мотивації є здійснення комплексу дій, заходів, які створюють умови для участі людини в продуктивній діяльності, що забезпечує користь для неї особисто і для організації. Користь для людини в цьому випадку виражається в реалізації її потреб, виступає у формі винагороди.

Мотиваційний механізм повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що працює на підприємстві готельного господарства, що включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, чинники, що впливають на організацію всередині і ззовні, а також традиції, що склалися на підприємстві, і історичний досвід роботи.

На різних етапах ринкових перетворень мотиваційний механізм буде мати свою специфіку. Дієвість мотиваційного механізму може бути реалізована, перш за все, на основі його гнучкості, мобільності, поєднання мотивування працівників не лише на мікро- але й макрорівнях. Зміни складних зв'язків елементів системи викликають відповідні зміни у системі мотивації.

Вітчизняна світова практика знає безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, до того ж кількість їх постійно зростає. Варто зауважити, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. Більше того, той самий чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов.

Застосування щодо працівника стимулів, з метою активізації його зусиль, підвищення старанності, наполегливості, добросовісності у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством, називається стимулюванням. Розрізняють три види стимулювання: моральне, соціальне й матеріальне.

Моральне стимулювання виражається у виникненні в працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи. Моральна винагорода спрямована виключно на задоволення вторинних потреб працівника (згідно з теорією Маслоу) й може виражатись у формі публічної подяки з боку керівництва, подання до відзначення державними нагородами, вдячності, занесені в трудову книжку, заохочення, грамоти, в яких сказано, що людина потрібна, важлива і компанія йому вдячна та інші види нематеріальної мотивації:

- ❖ звання "кращий працівник місяця";
- ❖ випуск спеціального меморандуму, поширюваного по всьому підприємству з вираженням вдячності працівникові від імені керівництва;
- ❖ надання спеціального місця для паркування автомобіля;
- ❖ пріоритет при плануванні графіків робочого часу і часу відпочинку;
- ❖ встановлення спеціальних місць для розміщення інформації, листів, фотографій, що показують досягнення працівників [47].

Соціальне стимулювання – різновид стимулювання, яке виражається у зміні соціального (як адміністративного, так і загального) статусу працівника. 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) [12. С.54].

Загальний соціальний статус – це становище працівника у суспільстві. Спектр винагороди такого роду є досить широким, навіть до надання працівникові персонального автомобілю чи комфортного житла на період

його роботи на підприємстві. Рішення такого плану повинні прийматись з урахуванням інтересів і психологічних особливостей працівника й бути цілком спрямовані на задоволення його вторинних потреб.

Також для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток підприємства ресторанного господарства необхідно запровадити мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє [22, с.117].

Отже, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети підприємства.

Сучасний бізнес передовсім базується на трудових ресурсах. Якщо люди – це основа виробництва, то правильне заохочення їх до праці першочергове завдання керівника кожного підприємства ресторанного господарства. Як організовує, мотивує керівник персонал, так і працює підприємство. Ефективна мотивація трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника приведе до зростання продуктивності праці, а як результат до бажаних успіхів та до досягнення головної місії підприємства – це максимальне отримання прибутку.

1.2. Характеристика методів управління мотивацією персоналу підприємств ресторанного господарства

На сьогоднішній день особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом ресторану, що дозволяють підвищити його соціально-економічну ефективність.

Головний потенціал ресторану полягає в кадрах. Які б прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо. Саме люди надають послуги гостям, подають ідеї і дозволяють ресторану існувати.

Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жодно підприємство ресторанного господарства не зможе досягти своїх цілей. Управління персоналом ресторану пов'язане з людьми і їхніми відносинами у колективі.

Слід також відзначити, що на сьогодні основними факторами конкурентноздатності ресторанів стали забезпеченість робочою силою, ступінь її мотивації, організаційні структури і форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу [23, с.215].

Формування системи управління персоналом передбачає, насамперед, побудову «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їхньої найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей готелю.

Цілями управління персоналом підприємства ресторанного господарства є:

- підвищення конкурентноздатності підприємства;
- підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких задач, як:

- ✓ забезпечення потреби ресторану в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- ✓ досягнення обґрунтованого співвідношення між структурою ресторану і структурою трудового потенціалу;
- ✓ повне та ефективне використання потенціалу працівника і колективу ресторану в цілому;

- ✓ забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення в працівника звички до взаємодії і співробітництва;
- ✓ закріплення працівника в ресторані, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- ✓ забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників у відношенні до змісту праці, посадового просування тощо;
- ✓ балансування інтересів ресторану та інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності;
- ✓ підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [33, с.265].

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом ресторану, пізнання механізму її функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління підприємством ресторанного господарства.

Необхідно розрізняти принципи управління персоналом та принципи будови системи управління персоналом ресторану.

Принципи управління персоналом ресторану – правила, основні положення та норми, які повинні виконувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Дані принципи відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.

Управління персоналом ресторану ґрунтується на принципах, які можна побачити на рисунку 1.2.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами управління.

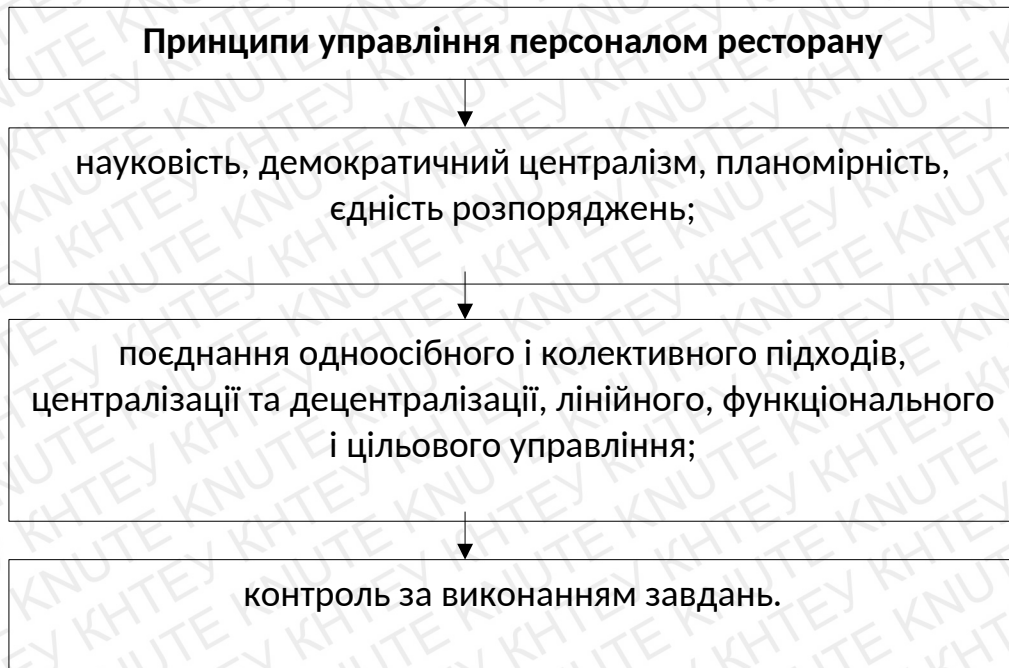


Рис 1.2. Принципи управління персоналом ресторану

Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства [33, с. 239].

Управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні методи управління діяльністю підприємств ресторанного господарства.

Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційно-адміністративні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства (рис.1.3).



менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління - функція організації, то завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, тому що він забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу [21, с.84].

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Організаційно-адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як:

- усвідомлена необхідність трудової дисципліни;
- почуття обов'язку;
- бажання людини працювати в певній організації;
- культура трудової діяльності.

Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти — державні Закони;
- укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування: накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції організаційно-адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Організаційно-адміністративні методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-адміністративні методи - це методи примусу, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєво необхідну потребу працівників [37, с.219].

Система організаційно-адміністративних методів складається з двох рівнозначних елементів:

1. Дії на структуру управління (регламентація діяльності й нормування в системі управління).
2. Дії на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання й контроль за виконанням управлінських рішень).

Залежно від використовуваних методів управління на підприємствах готельного бізнесу формується відповідна система підлеглих. Система підлеглих повинна мати доброзичливий характер, сприяти зміцненню колективізму й виключати вияв небажаних емоцій (приниження, незручність,

прикрість, роздратованість, а іноді й стрес) для збереження взаєморозуміння між керівництвом і працівниками.

У практичній роботі підприємств ресторанного бізнесу адміністративна дія пов'язується, як правило, з трьома типами підлеглості:

- вимушеним і нав'язаним ззовні, яке супроводжується неприємним відчуттям залежності й визначається підлеглими як «тиск зверху»;
- пасивним, для якого характерне задоволення від увільнення підлеглих від прийняття самостійних рішень;
- свідомим, внутрішньообґрунтованим.

Аналіз змісту управління підприємствами галузі вказує на те, що вся система методів пронизана організаційно-розпорядчою діяльністю й передбачає такі компоненти, як: постановка завдання й визначення критеріїв його виконання, встановлення рівня відповідальності, інструктування підлеглих тощо.

На підприємствах ресторанного бізнесу організаційно-розпорядчі методи є засобом прямої дії на процес виробництва й працю співробітників, що дозволяє координувати виконання їхніх окремих функцій для вирішення загального завдання. Вони створюють необхідні умови для функціонування й розвитку управлінської системи, здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління. До характерних особливостей організаційно-розпорядчих методів прямої дії відноситься безпосередній зв'язок між керівником і підлеглим. Однак в цілому прямі дії зумовлюють посилення пасивності підлеглих, а іноді й приховану непокору.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий результат.

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей. Визначення сукупності

економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням для підприємств готельного бізнесу [37, с.215].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Для того, щоб економічні методи управління були дієвими, слід забезпечити відповідну реакцію підприємства та його економічних важелів на економічні інтереси об'єкта управління. Без цього втрачає сенс розширення прав структурних підрозділів і самофінансування підприємства.

В свою чергу, розширення самостійності веде до більшої свободи колективів щодо господарської діяльності та застосуванні економічних методів управління. В умовах обґрунтованої самостійності є доцільним реальний перехід до економічних методів менеджменту: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), зарплатою й реалізує свої економічні інтереси. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів виробництва, що особливо є важливим у період становлення ринкових відносин.

У період адаптації до ринку є необхідним запровадження системи матеріального стимулювання з врахуванням економічних інтересів усіх учасників трудового процесу, створення умов, при яких економічні методи були б дієвими й цілеспрямованими. Перебудова механізму економічного стимулювання й управління спрямована на забезпечення необхідних соціально-економічних передумов для реалізації програми переходу підприємств до діяльності в умовах ринку. При цьому докорінно змінюються

методологія й технологія формування фондів виробничого й соціального розвитку, а також оплати праці [26, с.204].

Основне завдання змін економічних методів управління в готельному бізнесі полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання.

На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

В умовах ринку економічні методи управління мають набувати подальшого розвитку, розширюватиметься сфера їх дії, підвищуватиметься дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника й кожний колектив в цілому в такі умови, за яких найповніше задовольнятимуться особисті інтереси й загальнодержавні [36, с.240].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

1. Формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери.
2. Особистий приклад.
3. Задоволення культурних і духовних потреб працівників.
4. Встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу.

5. Встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи - людського фактору [15, с.296].

Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив односторонців. Прийоми й способи соціально-психологічних методів, які застосовуються на підприємствах, досить часто визначаються фаховим рівнем та компетентністю керівника, організаторськими здібностями й обізнаністю в галузі соціальної психології.

Очолювати колектив повинні фахівці, які володіють методикою застосування системи соціального і психологічного впливу, а саме:

- методами управління певними груповими явищами й процесами;
- методами стимулювання творчої активності працівників;
- методами морального стимулювання колективної ініціативи;
- методами соціального нормування;
- методами соціального регулювання;
- методами соціального планування;
- методами соціального прогнозування;
- методами управління індивідуально-особистісною поведінкою;
- методами морального стимулювання особистої ініціативи та ін. [33, с.250].

За характером впливу на виконавців можна виділити методи прямого (безпосереднього) і непрямого (опосередкованого) впливу:

- адміністративні;
- матеріальні і моральні стимули роботи.

За масштабами застосування, методи управління підрозділяються на:

- загальні (наприклад: інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та ін.);
- спеціальні (організація службової діяльності і т.д.).

При виконанні управлінських завдань широко застосовуються методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації. Засобами такої мотивації служать посадовий оклад, заробітна плата, винагорода і т.д.

Для надання стійкості організаційним зв'язкам ресторану, у системі управління в процесі виконання управлінських задач, застосовується метод розпоряджень. Він виявляється у вигляді наказів, планів, інструкцій та інших документів, що називаються актами управління.

Одним із видів розпорядничьких методів є адміністративні методи, тобто методи владної мотивації. Вони засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшим посадовим особам, мають обов'язковий характер. За їх допомогою діють механізми примусу, що формуються для захисту інтересів товариства, держави, особистості, реалізуються права і обов'язки керівників, підтримується службова дисципліна, забезпечуються умови виконання співробітниками їх обов'язків.

Методологія управління персоналом ресторану припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам готелю, методів і принципів управління персоналом.

Технологія управління персоналом ресторану припускає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання; управління його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням, мотивацію та організацію праці; управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін [35, с.273.].

Успіх діяльності керівника залежить також від того, наскільки вірно він застосовує систему психологічних методів впливу, які формують позитивні міжособистісні відносини:

- метод формування та розвитку первинних колективів;

- гуманізацію праці (дизайн робочих місць, застосування положень ергономіки, впровадження сучасного технічного обладнання);
- психологічну мотивацію;
- психологічні методи відбору й навчання працівників;
- формування оптимального психологічного клімату колективу.

Основними методами формування оптимального психологічного клімату колективу найчастіше виступають: стиль керівництва, культура управління та етика управлінської діяльності.

Основу методів управління мотивацією складають управлінські (регулюючі) впливи. За характером впливу на поведінку людей всі впливи можна поділити на дві групи: перша група – визначає пасивні впливи, які безпосередньо не мають впливу на працівників, а створені у вигляді умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінку та ін.); друга група – активні впливи на конкретних співробітників і колектив в цілому.

На рис. 1.4 наведена класифікація методів мотивації.

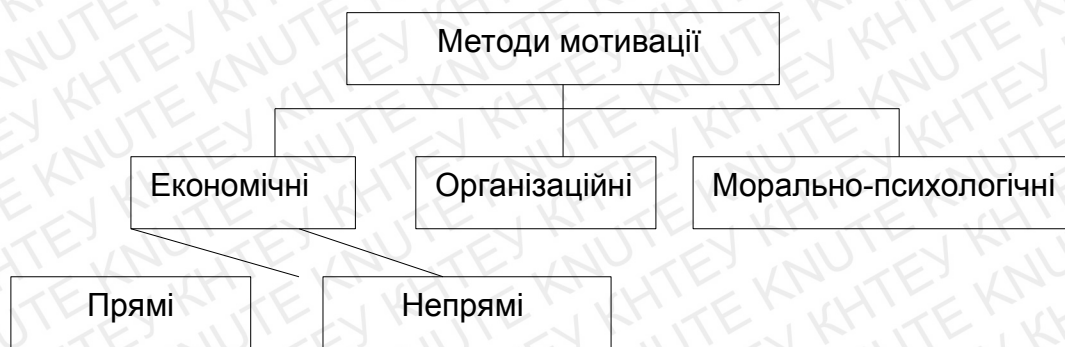


Рис. 1.4. Класифікація методів мотивації [15].

Розглянемо наведені класифікаційні групи детальніше.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди (прямі або непрямі), які підвищують їх добробут.

Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності і кваліфікації праці, суміщення професій, понаднормової роботи, соціальних гарантій підприємства);
- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації і працівника з головним критерієм успішної діяльності підприємства – прибутком);
- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи і по місту; прогресивні виплати за вислугу років; виплати декількох посадових окладів при виході працівника на пенсію та ін.) [].

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці відводиться велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці. У кінцевому випадку відбувається певне накладення або звикання до цього виду впливу. Односторонній вплив на працівників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Непряма економічна мотивація передбачає:

- надання в користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах;

- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускних та ін.

До організаційних методів мотивації можна віднести []:

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної і соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання, що підвищують самостійність і відповідальність працівника);
- мотивацію участю в справах фірми (надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем, залучення їх у процес колективної творчості, реальне делегування їм прав і відповідальності).

Морально-психологічні методи стимулювання охоплюють такі основні елементи.

По-перше, створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати.

По-друге, присутність виклику, забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчутти власну значимість. Для цього завдання повинно містити певну частку ризику, але й шанс домогтися успіху [].

По-третє, визнання авторства результату. Наприклад, кращі працівники можуть отримувати право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь.

По-четверте, висока оцінка, яка може бути особистою та публічною. Суть особистої оцінки полягає в тому, що кращі працівники згадуються в спеціальних доповідях керівництва організації, вітаються адміністрацією з нагоди свят та сімейних дат. Публічна оцінка передбачає можливість оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними

грамотами, нагрудними значками, занесення до Книги пошани і на Дошку пошани, присвоєння почесних звань, звань кращих за професією та інше.

Таким чином, успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу.

Висновки до розділу 1

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації на підприємствах готельно бізнесу виступає основою при виробленні ефективної політики щодо трудових відносин, створення «режиму найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Сутність мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг доцільно розуміти як багатокomпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам.

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу можуть використовуватись різні підходи, прийоми, способи, що ґрунтуються на системному аналізі стану керованого об'єкта, тобто різноманітні методи управління людьми.

Найчастіше використовуються такі методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих: адміністративні, економічні та соціально-психологіч-

ні. Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційно-адміністративні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства.

Застосування щодо працівника стимулів, з метою активізації його зусиль, підвищення старанності, наполегливості, добросовісності у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством, називається стимулюванням. Розрізняють три види стимулювання: моральне, соціальне й матеріальне.

Таким чином, узагальнивши різні теоретичні підходи щодо обговорюваної проблеми, під мотиваційним механізмом ми розуміємо процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Комплексний механізм мотивації співробітників є складною системою, що включає ряд складових: матеріальну (оплата праці) і нематеріальну (можливість просування по кар'єрних сходах, безперервність навчання, стабільність, відповідність роботи здібностям, орієнтація на престиж і повагу в колективі, задоволення від добре виконаної цікавої роботи, заняття улюбленою справою, умови праці, престижність професії). Мотиваційний механізм включає наступні етапи: виявлення потреб, формування і розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідного для реалізації цілей, коригування мотиваційного процесу в залежності від ступеня досягнення результатів.

Отже, використання засобів морального та матеріального стимулювання підприємств ресторанного бізнесу значно підвищить продуктивність працівників, зробить робітників більш зацікавленими у результатах власної роботи та підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАФЕ «YARO»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У випускній кваліфікаційній роботі дослідження ефективності мотиваційного механізму управління персоналом здійснювалося за матеріалами кафе «YARO», м. Київ. Заклад знаходиться в орендованому приміщенні у будівлі бізнес-центру «Торонто-Київ» за адресою: м. Київ, вул. Велика Васильківська, 100.

Заклад належить компанії «YARO», створеної командою однодумців на чолі з Юлією Приваловою з метою розробки та просування здорового харчування на основі продуктів рослинного походження.

Місією компанії «YARO» (за даними офіційної сторінки у facebook) є «створення комплексних рішень для здорового харчування, що сприяють зміцненню здоров'я та очищенню організму. Ми прагнемо щоб дієта більше не асоціювалася із нав'язливим почуттям голоду, в'ялістю і прісними продуктами».

У доповнення до місії розроблений Маніфест «YARO», в якому сформульовані основні принципи роботи компанії:

Ми віримо, що здорова їжа робить нас краще.

Ми знаємо, що корисне може бути смачним.

Ми знаємо, що можна їсти в будь-який час, важливо що саме.

Ми знаємо, що треба берегти Землю, адже це наш єдиний дім.

Ми віримо в здоровий раціон, а не в дієти.

Ми знаємо, що солодке може бути корисним.

Ми віримо, що разом у нас вистачить сил змінити світ.

Ми знаємо, що справа не в калоріях, а в їх джерелі.

Ми точно знаємо, що головне – почати.

Наявність чітко сформульованої місії та її розгорнутою версії у вигляді

маніфесту свідчить про стратегічний підхід власників і менеджменту компанії «YARO» до розвитку бізнесу. Місія окреслює головний напрям діяльності організації – створення раціонів здорового харчування на основі рослинних продуктів. Це важливо для споживачів. Також місія формує вимоги до персоналу. Людина, що не поділяє положення маніфесту «YARO» не зможе бути ефективною в команді закладу.

Сьогодні «YARO» вже стало брендом, який добре відомий серед вегетаріанців, взагалі прихильників здорового харчування. Продукція компанії включає програми харчування «YARO», пюре, смузі, raw-солодощі (без цукру), салати, роли, гранола.

Підприємство пропонує споживачам наступні програми харчування:

1. Програма «очищення» вартістю від 699 грн. на день складається з пюре і смузі. Програма сприяє прискоренню метаболізму і виведенню токсинів, позбавленню від зайвих кілограмів, підвищенню імунітету. Продукти не містять соків і багаті на клейковину.
2. Програма «харчування» вартістю від 899 грн. на день – різноманітний і збалансований раціон здорового харчування на основі рослинних продуктів. Денний раціон складається із 6-ти страв, що не містять тваринних білків, молочних продуктів і холестерину. Раціон нового дня завжди відрізняється від попереднього. В меню дня входять різноманітні страви – від напоїв до десертів.
3. Програма «розвантаження» вартістю від 999 грн. на день передбачає відпочинок від щоденної їжі. Споживачу доставляється денний раціон з програми очищення або харчування.

Споживачі можуть замовити програму харчування на сайті компанії або за телефоном. Кур'єр доставить денний раціон харчування на адресу, вказану споживачем. Тривалість програми від 3 до 7 днів. Споживач може замовити пробне харчування за будь-якою програмою на 1 день. Вартість пробного замовлення – 999 грн.

Продукти «YARO»:

- пюре на основі продуктів рослинного походження в асортименті. Розфасоване у скляні банки. Об'єм – 180 г. Вартість від 79 до 119 грн. Для виготовлення пюре використовують гарбуз, цвітну капусту, броколі, яблука, груші, авокадо, ананаси, банани, імбир, мигдалеве молоко, лимони тощо. Залежно від інгредієнтів можуть споживатися в якості основної страви під час ланчу або як десерт;
- смузі розфасоване у скляні банки об'ємом 250 мл. Вартість від 79 до 119 грн. Смузі виготовляють з різноманітних фруктів та овочів;
- страви вартістю від 149 до 199 грн. Це різноманітні салати, роли, які можна замовити в кафе «YARO» або кур'єром;
- десерти розфасовані у скляні банки об'ємом 145-270 г. Вартість від 119 до 199 грн. Усі десерти виробляються на основі натуральних продуктів рослинного походження;
- гранола на основі зеленої гречки та інших натуральних інгредієнтів рослинного походження (яблука, банан, фінік, родзинки тощо). Об'єм від 110 до 300 г. Вартість від 89 до 169 грн.;
- цукерки, печиво, торти на основі натуральних продуктів рослинного походження (без цукру). Вартість набору вагою від 150 до 375 г становить від 159 до 649 грн.;
- рослинне молоко на основі натуральних продуктів (мигдалеве, імбирне, конопляне тощо). Розфасоване у скляні банки об'ємом 250 мл. Вартість від 89 до 109 грн.;
- соуси і горіхові пасти виготовляються із натуральної рослинної сировини. Розфасовані у скляні банки об'ємом 180 г. Вартість від 79 грн. (гумус класичний) до 319 грн. (кеш'ю паста choco).

Усі продукти виготовляються на власній виробничій базі підприємства.

Компанія застосовує різноманітні канали реалізації продукції під брендом «YARO». По-перше, це кур'єрська доставка раціонів за програмами харчування та окремих продуктів на адресу споживача. Замовлення

приймаються через інтернет-магазин на сайті компанії, або за телефоном. Оплата при цьому може здійснюватися безготівково через електронні платіжні системи, або готівкою кур'єру під час доставки замовлення.

Продукцію можна придбати у магазинах і закладах ресторанного бізнесу – партнерах компанії «YARO». Гарантовано весь асортимент продуктів підприємства можна придбати у фірмовому магазині-кафе за адресою Велика Васильківська, 100.

Підприємство належить до приватної форми власності. За організаційно-правовою формою підприємництва – товариство з обмеженою відповідальністю. Товариство є юридичною особою, має відокремлене майно, рахунки у банках і здійснює фінансово-господарську діяльність на засадах самоврядування та самоокупності. Вищим органом товариства є Збори учасників. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління кафе «YARO».

З наведеної організаційної структури управління бачимо, що керівництво поточною господарською діяльністю компанії «YARO» покладена на директора. Відповідно до Статуту директор має повноваження:

- без доручення представляти інтереси підприємства у відносинах з підприємствами, установами організаціями усіх форм власності;
- від імені підприємства укладати цивільно-правові угоди;
- розпоряджатися коштами та майном підприємства;
- приймати та звільняти працівників підприємства;
- видавати накази, розпорядження, обов'язкові до виконання усіма працівниками підприємства.

Директору підпорядковані заступники директора з виробництва та розвитку, а також функціональні підрозділи компанії – бухгалтерія та кадрова служба. Таким чином, в компанії «YARO» застосовується лінійно-функціональна структура управління.

Заступник директора з виробництва керує усім ланцюгом виробництва і реалізації продукції підприємства. Йому підпорядкований шеф-кухар, начальник служби доставки, інтернет-магазин і call-centre. Підпорядкованість зазначених структурних підрозділів єдиному керівнику дозволяє своєчасно реагувати на можливі суперечності і конфлікти між ними.

Шеф-кухар забезпечує керівництво виробництвом продукції «YARO». Йому підпорядковані кухарі та інші працівники кухні. Шеф-кухар відповідає за дотримання технології, якість продукції.

Головне завдання начальника відділу доставки – забезпечення своєчасної доставки замовлень клієнтам та партнерам підприємства. Йому підпорядкований склад готової продукції, водії-експедитори, а також інтернет-магазин і call-centre, які приймають замовлення. Отримані замовлення складають основу виробничої програми підприємства.

Завідувач фірмового магазину-кафе відповідає за належну діяльність закладу. Магазин-кафе є своєрідною вітриною компанії «YARO». Нові клієнти можуть спробувати продукцію, отримати кваліфіковану консультацію,

поради щодо вживання продуктів «YARO». Завідуючому фірмовим магазином-кафе підпорядковані бармени-продавці та прибиральники.

Заступнику директора з розвитку підпорядковані відділ розробки нових продуктів і відділ маркетингу та реклами. Це підрозділи, які мають забезпечити стратегічний розвиток компанії «YARO». У відділі розробки нових продуктів працюють досвідчені кулінари, дієтологи. Їхнє завдання полягає у розробці нових збалансованих раціонів харчування, окремих продуктів на основі натуральної рослинної сировини.

Основні завдання відділу маркетингу полягають у обґрунтуванні маркетингової стратегії і поточних планів з виробництва продукції на основі аналізу ринку, інформуванні потенційних споживачів про діяльність підприємства, формуванні позитивного іміджу бренду «YARO».

Головний бухгалтер є функціональним керівником, який забезпечує належне ведення бухгалтерського та податкового обліку і звітності, дотримання правил платіжної дисципліни, раціональне використання і збереження коштів та майна підприємства.

Кадрова робота в компанії «YARO» покладена на інспектора з кадрів, який безпосередньо підпорядкований директору.

На нашу думку, наявна організаційна структура відповідає виду діяльності та масштабу бізнесу компанії «YARO» і є оптимальною. Зазначимо, що окремі управлінські функції підприємство віддає на аутсорсинг. Так, в компанії відсутня власна юридична служба. Замість цього укладений договір на обслуговування з юридичною фірмою.

Основний контингент споживачів кафе «YARO» складається з вегетаріанців, осіб, що прагнуть схуднути, прихильників здорового харчування. Виходячи з цінкових параметрів підприємства його споживачі мають середні та вищі за середні доходи.

Проаналізуємо в динаміці за 2015-2017 роки товарооборот (доход від реалізації) кафе «YARO» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка товарообороту кафе «YARO»

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16 - 15	17 - 16	16 - 15	17 - 16
Товарооборот, у т.ч. через:	16723	19047	22528	2324	3481	113,90	118,28
доставку	14557	16134	18416	1577	2282	110,83	114,14
магазин-кафе	1814	2079	2372	265	293	114,61	114,09
підприємства- партнери	352	834	1740	482	906	236,93	208,63

З даних табл. 2.1. бачимо, що протягом 2015-2017 років товарооборот (дохід від реалізації) компанії «YARO» динамічно зростає. Так, приріст товарообороту у 2016 році становив 13,9, а у 2017 році – 18,28% до показників попереднього року. При цьому найвищими темпами зростали обсяги реалізації через фірмовий магазин-кафе та підприємства партнери. Незважаючи на це, частка реалізації продукції через доставку лишається найбільшою (рис. 2.2).

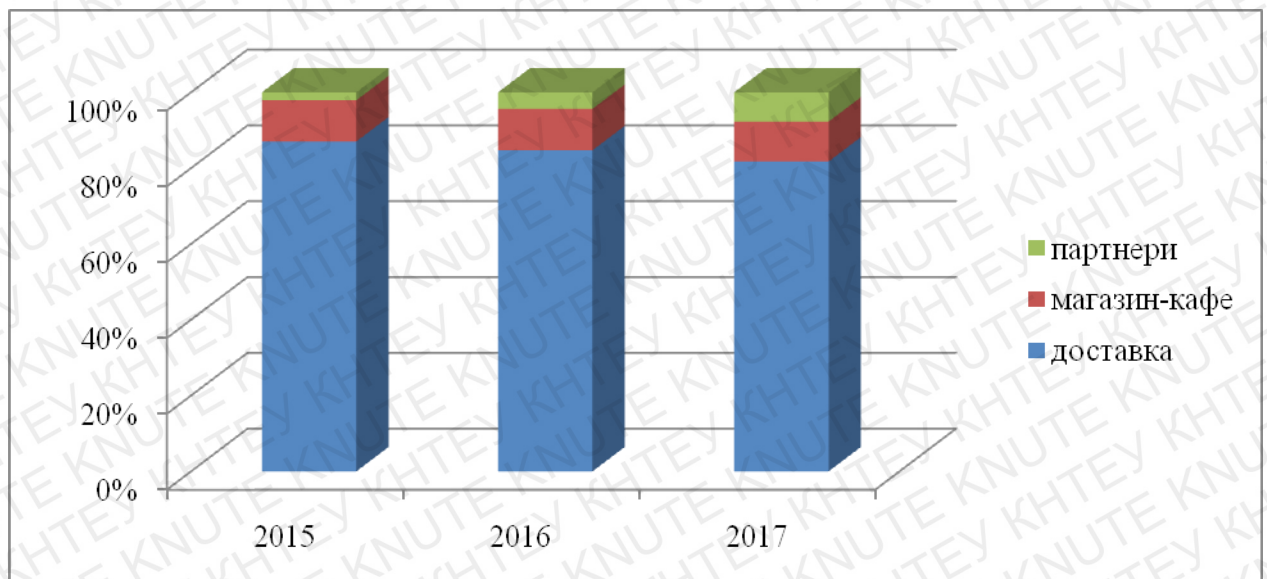


Рис. 2.2. Структура товарообороту кафе «YARO» за місцями реалізації за 2015-2017 роки, %.

Взагалі цільовий ринок кафе «YARO» є досить вузьким, але в Києві достатньо бажаючих вживати корисну для здоров'я і водночас смачну їжу. Тому навіть у цьому відносно вузькому сегменті існує доволі жорстка конкуренція. За даними інтернет-джерел в даний час в Києві функціонує 5 компаній, що пропонують доставку дієтичного харчування. Крім компанії «YARO» це «DetoxShop», «Eat Easy», «Fity Club», «Wow Detox».

Усі підприємства-конкуренти декларують про виробництво продуктів з натуральної сировини, що сприяють схудненню і є корисними для здоров'я. Також подібними є ціни підприємств-конкурентів.

Під час дослідження нами були визначені конкурентні переваги компанії «YARO», основними з яких є наступні:

- наявність власного бренду «YARO»;
- наявність власної клієнтської бази;
- широкий асортимент продукції, у тому числі збалансованих раціонів харчування;
- використання натуральної сировини рослинного походження;
- наявність різноманітних каналів збуту продукції;
- збільшення обсягів реалізації і товарообороту, прибуткова господарська діяльність.

Діяльність компанії «YARO» залежить від змін у зовнішньому середовищі, які можуть становити загрозу успішній діяльності підприємства, або, навпаки, відкривати нові можливості для його розвитку.

За допомогою PEST - аналізу розглянемо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Політичний стан держави та регіону (м. Київ) можна визначити як стабільний але напружений. З одного боку, продовжується агресія РФ на Сході України, анексія АР Криму. Водночас в державі здійснюється реформування судочинства, правоохоронної системи, пенсійного забезпечення, медична реформа тощо. Комплексний вплив цих факторів в цілому негативно впливає на соціально-економічний стан держави, рівень доходів населення.

Макроекономічні показники України протягом 2015-2017 років покращувалися, хоча держава все ще потребує підтримки МВФ та міжнародних донорів. За умови політичної стабілізації, проведення економічних реформ, подолання корупції, удосконалення податкового законодавства можна очікувати на економічне зростання. Це створить передумови для росту попиту на ресторани послуги. Важливим чинником також є реформування податкової системи, зменшення адміністративного тиску на бізнес. Позитивними кроками є зменшення ставки єдиного соціального внеску у 2016 році з 37,5 до 22%, а також ставки податку на прибуток до 18%.

Глибока політична і економічна криза призвели до надзвичайно негативних соціальних наслідків. Так, за офіційними даними в країні зареєстровано понад 1,7 млн вимушених переселенців з Криму та Донбасу, відмічається зростання безробіття, зменшення реальних доходів населення. Це призвело до значного загострення в суспільстві і звичайно не сприяє успішній діяльності підприємств сфери гостинності, у тому числі ресторанів. Це об'єктивно – коли бракує грошей люди заощаджують на відпочинку, розвагах, дозвіллі. За експертними оцінками покращення соціального стану в державі буде відбуватися паралельно з вирішенням політичних та економічних проблем.

Протягом останніх років в підприємствах ресторанного бізнесу набули поширення новітні інноваційні технології. Насамперед це стосується запровадження інформаційних технологій у сферах маркетингу і реклами, прийняття замовлень і розрахунків тощо. Запровадження новітніх технологій стає необхідною передумовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Таким чином, в даний час фактори макросередовища в цілому негативно впливають на діяльність підприємств ресторанного бізнесу, у тому числі компанії «YARO». В той же час, наявні позитивні зрушення, що дають підстави сподіватися на позитивні зміни у зовнішньому середовищі, які сприятимуть збільшенню попиту на послуги підприємства.

За допомогою SWOT-аналізу визначимо загрози та можливості з боку зовнішнього середовища для діяльності компанії «YARO», а також сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз кафе «YARO»

Показник	Позитивний вплив	Негативний вплив
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Політичний стан	Припинення збройного конфлікту, продовження реформ, подолання корупції сприятимуть росту попиту	Політична дестабілізація загрожує подальшим зменшенням попиту на послуги ресторанів
Соціально-економічний стан	Економічне зростання, зменшення безробіття, збільшення реальних доходів населення сприятимуть росту попиту	Продовження соціально-економічної кризи загрожує подальшим зменшенням попиту на послуги ресторанів
Законодавство	Зменшення податкового і адміністративного тиску сприятиме діяльності ресторанів	Збільшення податків, адміністративного тиску призведе до погіршення умов ведення бізнесу
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
Матеріально-технічна база	Нові, незношені основні засоби, предмети інтер'єру	Значні витрати на утримання, проведення ремонту
Персонал	Досвідчений, кваліфікований персонал	Значні витрати на утримання кращих працівників.
Якість продукції та послуг	Широкий асортимент і висока якість	Необхідність постійного оновлення
Відомість на ринку	Наявність власного бренду, постійних споживачів	Вузька клієнтська база

За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.2) бачимо, що у разі реалізації позитивного сценарію розвитку держави компанія «YARO» може отримати нові можливості для розвитку, збільшення обсягів реалізації послуг і

товарообороту, покращення показників фінансово-господарської діяльності. Нові можливості з'являться у разі припинення війни на Донбасі, проведенні конституційної реформи, реформування судової та правоохоронної системи, подоланні корупції, поглибленні процесів євроінтеграції. Це матиме комплексний позитивний вплив на соціально-економічний стан держави, сприятиме зростанню обсягів виробництва, ВВП, доходів населення, ділової активності, туристичних потоків. Загальне покращення політичного і соціально-економічного стану сприятиме зростанню попиту на послуги підприємств індустрії гостинності, у тому числі компанії «YARO». Відповідно у разі негативного розвитку подій підприємство буде змушене реагувати на загрозу подальшого зменшення попиту на його послуги.

Сильними сторонами внутрішнього середовища компанії «YARO» є гнучка цінова політика, потужна матеріально-технічна база, кваліфіковані трудові ресурси, широкий асортимент і висока якість продукції. В той же час, утримання наявного ресурсного потенціалу вимагає значних витрат. Тому у разі зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції, товарообороту підприємство буде накопичувати збитки.

На підставі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії «YARO» робимо загальний висновок, що підприємство володіє достатнім ресурсним потенціалом для здійснення успішної виробничої та фінансово-господарської діяльності. Підприємство надає якісні конкурентоспроможні послуги і обіймає міцну позицію на територіальному ринку ресторанних послуг у сегменті підприємств, що забезпечують доставку дієтичних продуктів.

2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу кафе «YARO»

Трудові ресурси компанії «YARO», або персонал – це особи, що перебувають у трудових відносинах з підприємством. Працівники підприємства наймаються на роботу на контрактній основі. Згідно з Статутом компанії відповідальність за добір і розміщення кадрів покладена на

директора. Аналітичні та контрольні функції з кадрової роботи, ведення кадрової документації покладено інспектора з кадрів.

Підчас дослідження нами були визначені основні цілі кадрової політики компанії «YARO», які полягають у наступному:

- забезпечення високого якісного складу персоналу підприємства;
- постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення кар'єрного росту кращих працівників;
- формування гармонічних відносин в колективі;
- формування команди однодумців.

На виконання зазначених цілей в підприємстві реалізується кадрова політика, яка охоплює добір і розміщення кадрів, мотивацію персоналу, формування і розвиток корпоративної культури. Процедура добору кадрів, яка складається з таких етапів:

1. При виникненні вакантної посади інспектор з кадрів за погодженням директора оприлюднює інформацію про наявність вакансії. Інформація містить назву вакансії, вимоги до кандидатів щодо освіти, досвіду роботи, віку, дотримання здорового способу життя тощо. Інформація оприлюднюється на офіційному сайті та сторінці у facebook, а також на сайті з працевлаштування, з яким підприємством укладена відповідна угода.
2. Після отримання резюме кандидатів на вакантну посаду інспектор з кадрів разом з керівником відповідного структурного підрозділу, в якому виникла вакансія, здійснюють попередній відбір кандидатів. Як правило, за анкетними даними обирається 5-6 кандидатур, які відповідають вимогам щодо освіти, досвіду роботи, віку тощо.
3. З обраними кандидатами проводяться індивідуальні співбесіди з керівником структурного підрозділу. За результатами співбесід визначаються 2-3 кращі кандидатури. Під час співбесіди крім професійних аспектів увага приділяється особистим якостям

претендентів, зокрема вмінню працювати в команді, мотивації кандидата працювати саме в компанії «YARO».

4. Остаточний вибір кандидата на вакантну посаду здійснюється директором після особистої співбесіди з кращими кандидатами. Інші кандидати зараховуються до кадрового резерву і у разі виникнення вакансії вони можуть бути запрошені на повторну співбесіду.
5. Відібраний кандидат приймається на вакантну посаду на випробувальний термін на термін 1 місяць. У разі успішної роботи під час випробувального терміну з ним укладається контракт на термін 1 рік з можливістю подальшої пролонгації.

На нашу думку, наявна процедура добору кадрів дозволяє підприємству мінімізувати ризики при працевлаштуванні та відбирати на ринку праці кращих кандидатів на заміщення вакантних посад.

Компанія «YARO» всіляко сприяє працівникам здобувати фахову освіту, підвищувати кваліфікацію. Так, надаються відпустки на навчальні сесії працівникам, які здобувають фахову освіту у вищих навчальних закладах, оплачується участь працівників у навчальних семінарах, тренінгах тощо.

При розміщенні кадрів, заповненні вакансій керівників перевага надається працівникам, що мають стаж роботи на підприємстві понад 3 роки, фахову освіту, сумлінно виконують свої посадові обов'язки, постійно підвищують рівень фахових знань та навичок.

В компанії «YARO» постійно відбувається рух кадрів. Це пов'язане з природними причинами, такими як вихід на пенсію, зміна місця помешкання, перехід на інше підприємство. Також у зв'язку з виробничими потребами в закладі періодично переглядається штатний розклад, що тягне за собою введення нових штатних одиниць або скорочення персоналу, що має місце в нинішніх кризових умовах господарювання.

На підставі статистичної звітності підприємства проаналізуємо зміну чисельності персоналу та показники плинності кадрів в динаміці за 2015-

2017 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників чисельності персоналу та плинності кадрів кафе «YARO» за 2015-2017 роки (осіб)

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16 - 15	17 - 16	16 - 15	17 - 16
Чисельність персоналу	27	29	30	2	1	107,41	103,45
Прийнято	2	5	4	3	-1	250,0	80,0
Звільнено	4	3	3	-1	0	75,0	100,0
Коефіцієнт прийому, %	7,41	17,24	13,33	9,83	-3,91		
Коефіцієнт звільнення, %	14,82	10,34	10,0	-4,48	-0,34		
Коефіцієнт руху робочої сили, %	22,23	27,58	23,33	5,35	-4,25		

З даних таблиці 2.3 бачимо, що протягом 2015-2017 років в підприємстві зростала чисельність персоналу. За два роки чисельність працівників збільшилася з 27 до 30. Утворення нових робочих місць було обумовлено збільшенням обсягів виробництва і реалізації продукції і свідчить про динамічний розвиток підприємства.

Дані таблиці 2.3. також вказують на високу достатньо високу плинність кадрів в компанії «YARO». Протягом 2015-2017 років було звільнено 10 працівників. Причинами звільнення були наступні:

- скорочення персоналу (у 2015 році) – 3 особи;
- не пройшли випробувальний термін – 2 особи;
- за ініціативою працівника – 5 осіб внаслідок особистих причин, переходу в інше підприємство тощо.

Розглянемо якісний склад компанії «YARO». За станом на 01.01.2018 року чисельність працівників закладу становила 30 осіб, у тому числі 18 жінок (60,0% від загальної чисельності) та 12 чоловіків (40,0%).

За допомогою діаграми розглянемо розподіл персоналу підприємства за віком (рис. 2.3).

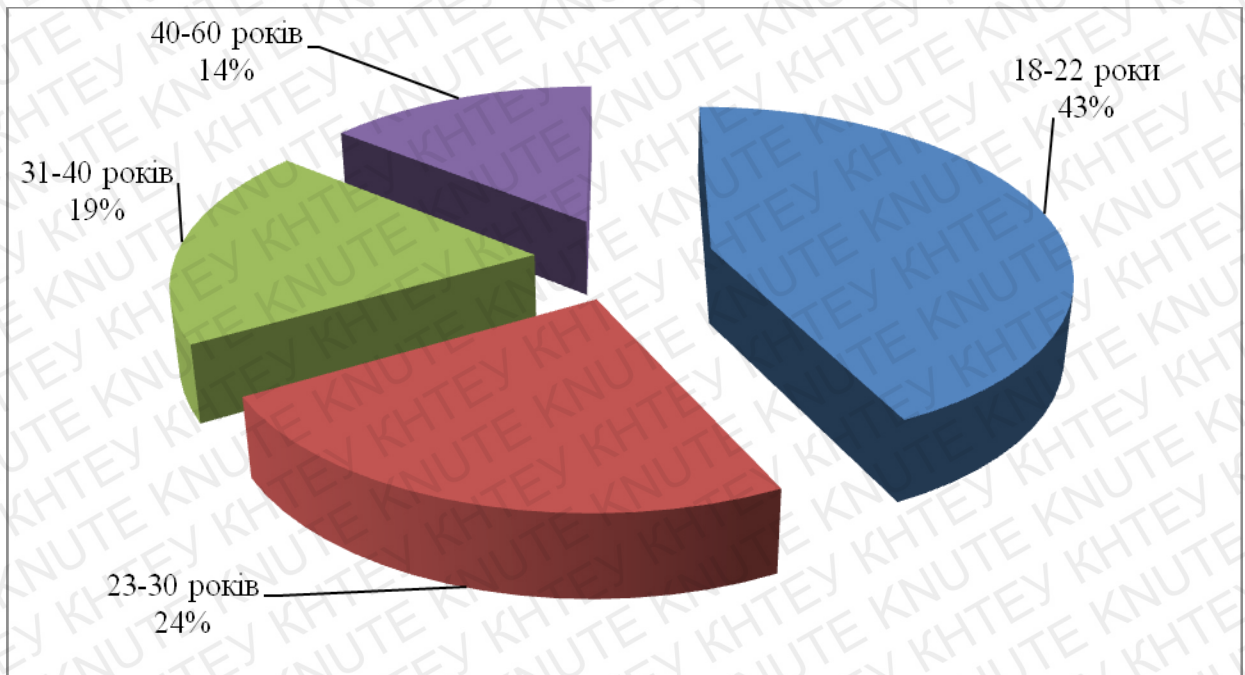


Рис. 2.3. Розподіл працівників кафе «YARO» за віком.

З даних рис. 2.3 бачимо, що в підприємстві переважають молоді працівники. Частка працівників у віці 18-22 роки становить 43%, а працівників молодше за 30 років – 67%. Молоді працівники, як правило, працюють кухарями, водіями-експедиторами, барменами. Наявність переважної частки молодих амбітних працівників, здатних витримувати значні навантаження, на нашу думку, позитивно характеризує кадрову політику підприємства. Водночас старші, більш досвідчені працівники мають можливість вчити молодь професійній майстерності. Вважаємо наявну вікову структуру персоналу підприємства достатньо збалансованою, такою, що поєднує амбіції та енергію молоді з досвідом та виваженістю досвідчених працівників. В той же час, потрібно враховувати, що у подальшому більшість молодих амбітних працівників будуть прагнути кар'єрного росту, а кількість керівних вакансій в компанії «YARO» обмежена. Це потенційно загрожує конфліктами та звільненням частини кваліфікованих кадрів.

Важливим якісним показником складу персоналу підприємства є його освітня структура. В компанії «YARO» застосовуються досить високі вимоги

до освіти персоналу. В підприємстві працюють особи з середньої, неповною вищою та вищою освітою (рис. 2.4).

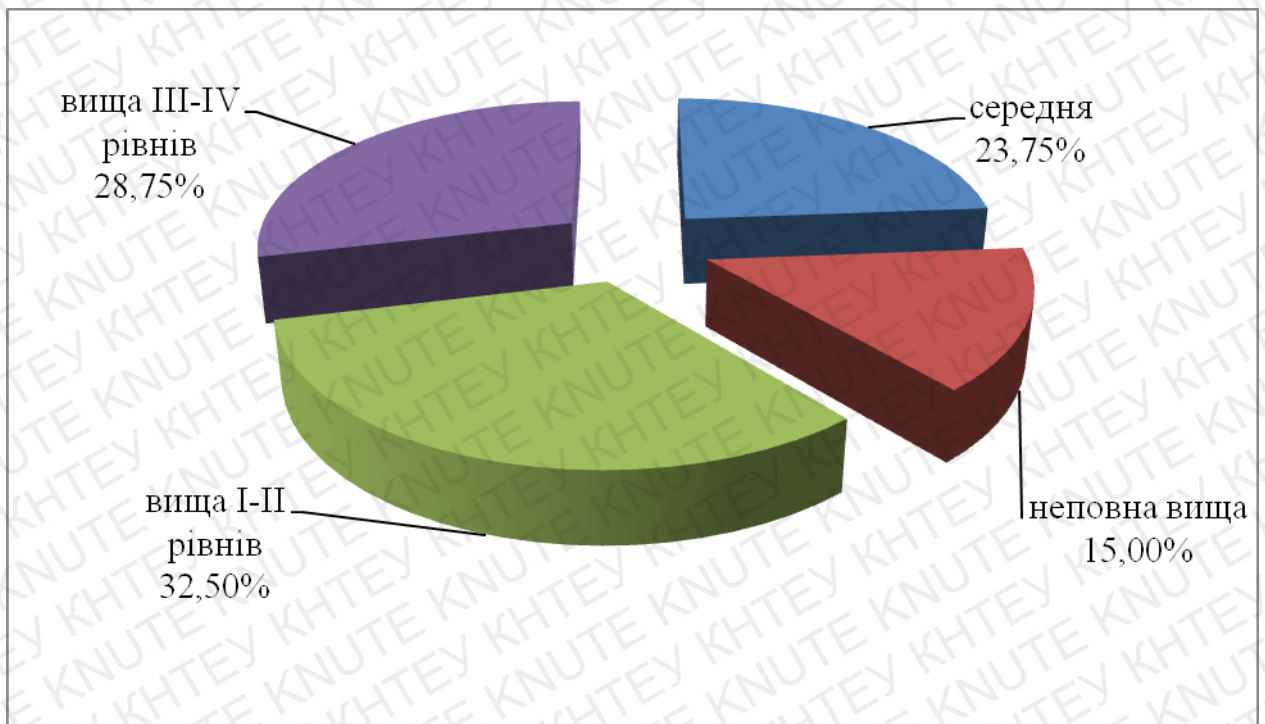


Рис. 2.4. Освітня структура персоналу кафе «YARO».

З наведеної діаграми (рис. 2.4) бачимо, що персонал підприємства визначається достатньо високим освітнім рівнем. Так, частка працівників з вищою освітою становить 61,25% від загальної чисельності. 15% працівників продовжують здобувати вищу освіту без відриву від роботи. Зазначимо, що в підприємстві постійно збільшується кількість працівників, які отримали або здобувають вищу освіту, безпосередньо пов'язану з виконанням трудових обов'язків. Як правило, це отримання кваліфікаційного рівня «бакалавр» та «магістр» за спеціальностями «готельно-ресторанна справа», «менеджмент організацій». Найчастіше працівники закладу здобувають вищу освіту у Київському національному торговельно-економічному університеті.

Наявна освітня структура персоналу компанії «YARO» дозволяє зробити висновок, що керівництво підприємства надає перевагу кадрам з фаховою освітою, всіляко заохочує працівників здобувати освіту, підвищувати професійний та фаховий рівень. Безумовно це сприяє підвищенню результативності праці, зростанню стратегічного потенціалу підприємства.

Практика свідчить, що працівники з великим стажем роботи в підприємстві більш відповідально ставляться до виконання посадових обов'язків, є здоровим ядром, навколо якого об'єднується колектив. Тому частка працівників із значним стажем роботи в підприємстві є важливою характеристикою якісного складу персоналу. Проаналізуємо розподіл працівників за стажем роботи в підприємстві (рис. 2.5).

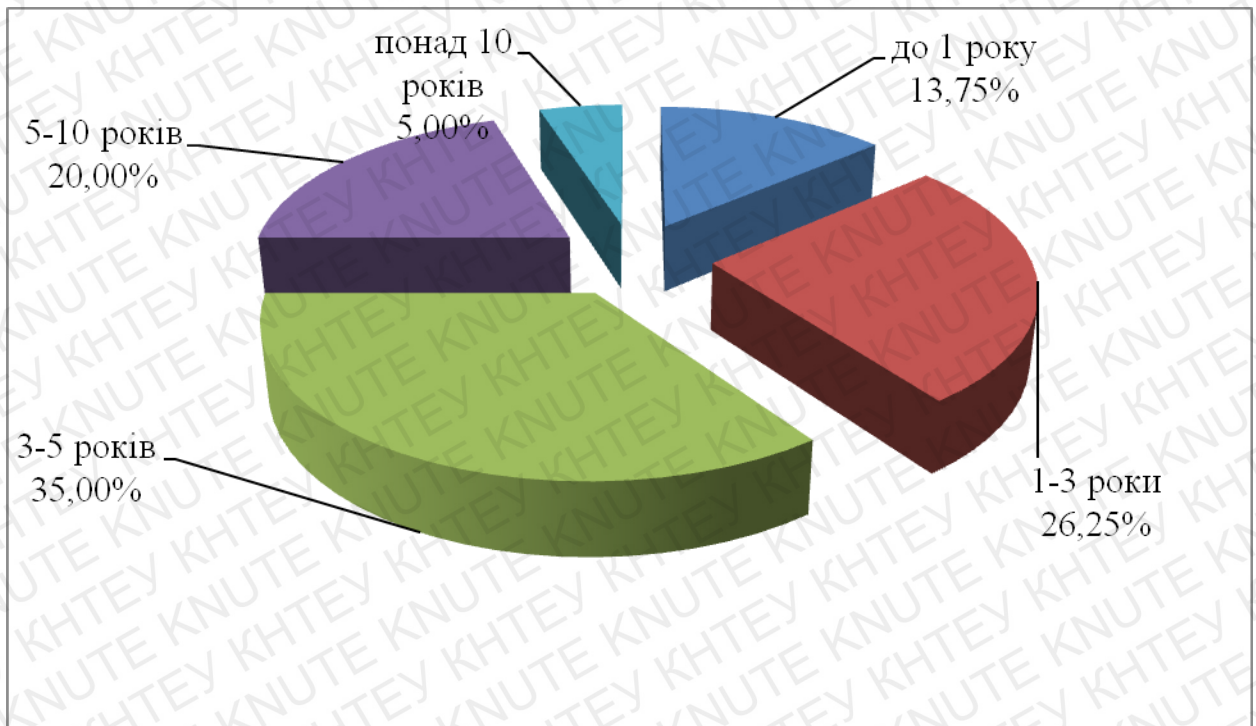


Рис. 2.5. Розподіл персоналу кафе «YARO» за стажем роботи в підприємстві.

З наведеної діаграми (рис. 2.5) бачимо, що 25% персоналу працюють в підприємстві понад 5 років, а 60% – понад 3 роки. Це хороші показники для ресторанної галузі, якій притаманна висока плинність кадрів.

Також наведені дані свідчать, що працівники прагнуть до продовження трудових відносин з компанією «YARO». Таким чином, переважна більшість персоналу задоволені умовами та оплатою праці, відносинами з керівниками та колегами, вбачають можливості кар'єрного росту, підвищення фахового рівня. Наведене вказує на достатній рівень мотивації персоналу підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що компанія «YARO» вирізняється стабільним кількісним складом персоналу. Кадрова

політика підприємства полягає у залученні молодих, енергійних кадрів з вищою освітою, амбіціями щодо кар'єрного росту, що забезпечує високий якісний рівень персоналу.

2.3. Аналіз ефективності мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

Політика кафе «YARO» щодо оплати та стимулювання праці спрямована на досягнення таких цілей:

- залучення кращих працівників на ринку праці;
- закріплення в підприємстві досвідчених, кваліфікованих кадрів;
- забезпечення високого рівня мотивації персоналу до праці;
- забезпечення взаємозв'язку між результатами роботи підприємства, особистими показниками працівників та оплатою праці;
- формуванні корпоративної культури, що орієнтує персонал на ефективну командну роботу.

В підприємстві застосовується погодинно-преміальна система оплати праці персоналу. Відповідно до штатного розкладу по кожній посаді встановлений посадовий оклад (тарифна ставка), за яким здійснюється нарахування основної частини заробітної плати відповідно до відпрацьованого часу. Посадовий оклад також зазначається у трудовому Контракті.

Крім посадового окладу, окремим працівникам підприємства за наказом директора компанії «YARO» встановлені надбавки та доплати до окладу, зокрема надбавка за ненормований робочий день встановлена керівникам структурних підрозділів.

На нашу думку, підприємство недостатньо використовує надбавки і доплати для матеріального стимулювання персоналу. Коло працівників, що отримують надбавки і доплати доцільно розширити. Крім того, доцільно розширити види надбавок і доплат з урахуванням специфіки праці різних категорій працівників.

Виплати за посадовими окладами, а також надбавки і доплати складають постійну частину заробітної плати працівників, яка виплачується незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства, індивідуальних результатів працівників.

Підставою для нарахування і виплати основної частини заробітної плати є таблиці робочого часу, в яких відмічається відпрацьований час кожним працівником підприємства. Двічі на місяць заповнені таблиці підписуються керівниками структурних підрозділів і передаються до бухгалтерії для нарахування заробітної плати.

Додаткову частину заробітної плати становлять премії. Премії працівникам компанії «YARO» нараховують і виплачують на підставі Положення про преміювання, що діє в підприємстві. Премії персоналу виплачуються за підсумками роботи за рік і квартал. Умовою виплати річної та квартальної премій є виконання планових завдань підприємством. Розмір квартальної премії – до 50% посадового окладу працівника.

Розмір річних премій залежить від стажу роботи працівника в компанії «YARO»:

- до 1 року – не виплачується;
- 1 – 3 роки – 50% посадового окладу;
- 3 – 5 років – 75% посадового окладу;
- 5 – 10 років – 100% посадового окладу;
- понад 10 років – 150% посадового окладу.

Такий підхід до преміювання сприяє закріпленню кращих кадрів в підприємстві. В той же час, особистий внесок працівників у досягнення загального результату підприємства не враховується. Тому вважаємо за потрібне удосконалити критерії виплати річної премії працівникам підприємства.

Преміювання працівників керівного складу компанії «YARO» здійснюється у вигляді бонусу, який нараховується за умови виконання плану товарообороту, у відсотках до посадового окладу. Такий підхід

стимулює керівництво підприємства нарощувати обсяги реалізації продукції.

За поданням керівника структурного підрозділу працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії. Підставами для позбавлення премії є:

- порушення трудової дисципліни;
- невиконання особистого плану, доручень керівника;
- наявність обґрунтованих скарг з боку споживачів, постачальників тощо.

Проаналізуємо в динаміці склад фонду оплати праці ресторану «Сало» на підставі даних бухгалтерської звітності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка фонду оплати праці кафе «YARO» за 2015-2017 роки (тис. грн)

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16 - 15	17 - 16	16 - 15	17 - 16
Фонд оплати праці, у т.ч.:	2268	2958	3600	690	642	130,42	121,70
Посадові оклади	1976	2486	2994	510	508	125,81	120,43
Надбавки, доплати	48	60	73	12	13	125,0	121,67
Премії	244	412	533	168	121	168,85	129,37

З даних таблиці 2.4 бачимо, що протягом 2015-2017 років в підприємстві фонд оплати праці персоналу динамічно зростає. Так, у 2016 році фонд оплати праці зріс на 30,42%, а у 2017 році – на 21,70%. Збільшення витрат на оплату праці відбувалося внаслідок росту чисельності персоналу та рівня оплати праці.

Зазначимо, що протягом 2015-2017 років складові частини фонду оплати праці зростали нерівномірно. Найбільшими темпами збільшувалися преміальні виплати, тоді як виплати за посадовими окладами і надбавками зростали подібними темпами. Це пов'язано з тим, що в підприємстві посадові оклади переглядаються раз на рік з урахуванням рівня інфляції та планового зростання доходу від реалізації. Також стабільними є доплати і надбавки, які

встановлюються до посадових окладів. В той же час, фонд преміювання залежить не лише від посадових окладів, а й від товарообороту і прибутку компанії.

Зміни складу фонду оплати праці призвели до незначних змін у його структурі (рис. 2.6).

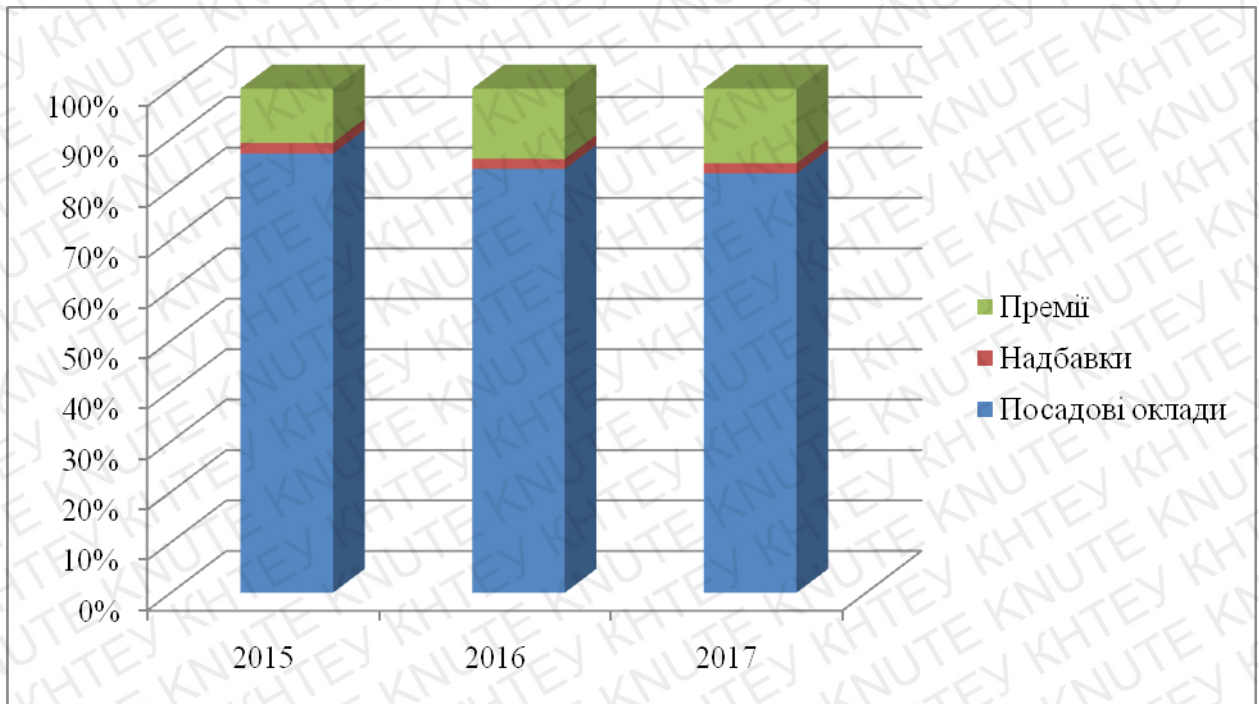


Рис. 2.6. Динаміка структури фонду оплати праці кафе «YARO» за 2015-2017 роки (%).

З наведеної діаграми (рис. 2.6) бачимо, що протягом 2015-2017 років структура фонду оплати праці підприємства лишається відносно стабільною. У 2017 році найбільша питома вага у загальних витратах на оплату праці належить виплатам за посадовими окладами (тарифними ставками) – 83,17%, а найменша – надбавкам і доплатам.

Для порівняння у 2016 році частка посадових окладів (тарифних ставок) становила 84,04%, а у 2015 році – 87,13%. Порівняно з 2015 роком потрібно відмітити зменшення питомої ваги надбавок та доплат у фонді оплати праці з 2,12 до 2,03%, та відчутне збільшення частки премій з 10,76 до 14,81%.

На нашу думку, наявну структуру фонду оплати праці компанії «YARO» не можна вважати оптимальною, оскільки вона не забезпечує раціональне співвідношення між основною та додатковою заробітною

платою. Питома вага премій є недостатньою. Вважаємо доцільним підвищення частки преміювання до 30% фонду оплати праці, оскільки премії найбільш дієво і ефективно стимулюють працю персоналу.

Як зазначалося у теоретичному розділі випускної кваліфікаційної роботи, дієвий мотиваційний механізм підприємства повинен включати засоби адміністративного, економічного та соціально-психологічного впливу. Вирішення складних завдань в умовах ринкової невизначеності вимагає максимального використання людського потенціалу. Вирішення завдань стратегічного розвитку підприємства потребує включення в процеси розробки і реалізації рішень усіх працівників підприємства, максимально повного використання їхнього інтелектуального потенціалу, практичних знань та навичок.

В цьому полягає основне завдання застосування соціальних методів мотивації, які передбачають нематеріальне стимулювання персоналу. Специфіка впливу зазначених методів мотивації персоналу полягає у їх спрямованості на інтереси особи, групи, колективу в управлінському процесі. При цьому основне значення приділяється неформальним відносинам в колективі. Зазначимо, що керівництво компанії «YARO» добре розуміє важливість соціального розвитку колективу, окремих працівників і приділяє належну увагу цьому питанню.

З метою стимулювання персоналу до сумлінної та результативної праці в компанії «YARO» крім виплати грошової винагороди застосовуються методи соціальної мотивації, а саме:

- вручення пам'ятних подарунків працівникам на день народження. Як правило, це сувеніри, годинники, побутова техніка. Вартість подарунку залежить від стажу роботи працівника та займаної ним посади, але подарунки отримують усі працівники компанії;
- організація корпоративних заходів – святкувань Нового Року, 8 березня, Дня заснування компанії. Залежно від пори року корпоративні заходи організуються в ресторанах Києва, або у вигляді пікніків на природі за містом. Корпоративні заходи передбачають неформальне спілкування учасників;

- виплата працівникам матеріальної допомоги – на оздоровлення до щорічної відпустки в розмірі посадового окладу, за сімейними обставинами (хвороба, поховання родичів тощо);
- медичне страхування персоналу. Усі працівники компанії мають медичну страховку. Підприємство оплачує 70% її вартості і лише 30% – працівник. У разі хвороби страховка покриває витрати на лікування працівника, крім стоматологічної допомоги та косметологічних процедур;
- направлення на навчання (стажування) за кошти підприємства. Мета навчання полягає у отриманні працівниками нових знань і навичок.

Наведені заходи пов'язані з витратами, які не обліковуються у складі фонду оплати праці, але стимулюють працівників до сумлінної праці, сприяють закріпленню працівників в підприємстві, формуванню команди однодумців, здатної вирішувати складні виробничі завдання.

Потрібно зазначити, що методи соціальної мотивації, крім стимулювання персоналу мають комплексний вплив на формування корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура компанії «YARO» включає чотири шари (рис. 2.7).

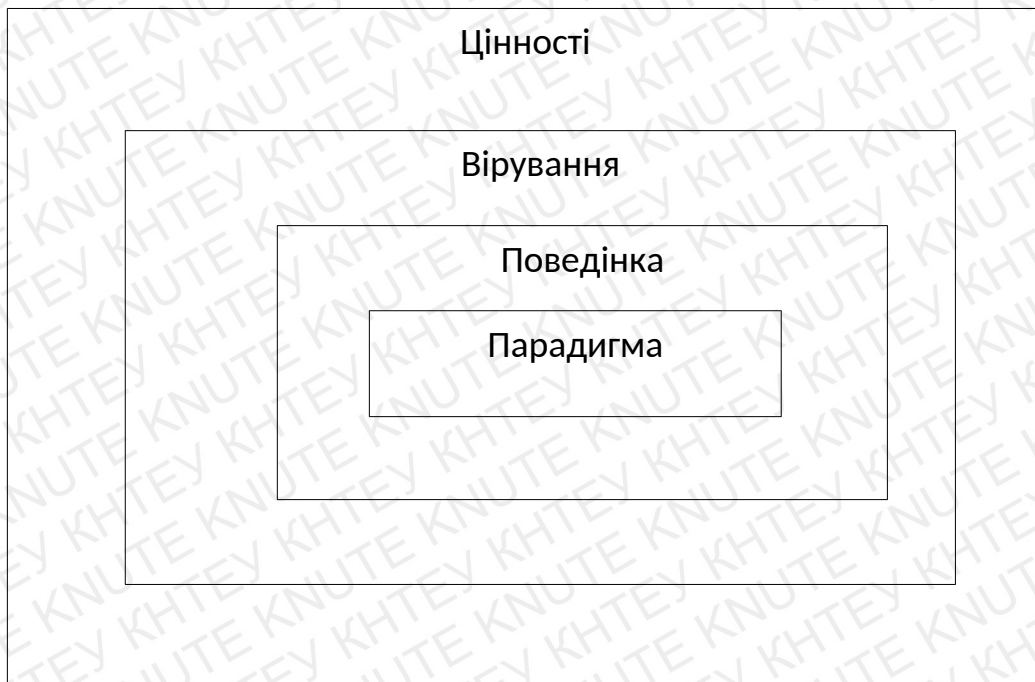


Рис. 2.7. Шари корпоративної культури кафе «YARO».

В результаті дослідження було встановлено, що корпоративні культура компанії «YARO» визначається наступними характеристиками відносно зазначених на рис. 2.7 шарів:

- цінності підприємства є абстрактними положеннями, пов'язаними з місією. Це – реалізація високоякісної та корисної для споживачів продукції, виготовленої з натуральної рослинної сировини, рівне та справедливе ставлення до персоналу, чесність у відносинах з постачальниками та споживачами тощо;
- вірування є більш конкретними ніж цінності. Працівники вірять, що їхнє підприємство не буде обманювати партнерів, реалізовувати неякісну продукцію, необгрунтовано завищувати ціни, несправедливо ставитись до персоналу тощо. Працівники вірять, що продукція «YARO» дійсно корисна для здоров'я;
- поведінка – це звичний повсякденний спосіб дій в підприємстві включає заведений порядок дій, ритуали тощо. Це стосується заведеного порядку повсякденної роботи;
- парадигма є серцевиною корпоративної культури. В компанії «YARO» парадигмою є сприйняття працівниками того факту, що головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у якісних ресторанных послугах.

Розглянемо вплив засобів нематеріального стимулювання персоналу на мотивацію та формування корпоративної культури підприємства.

Вручення пам'ятних подарунків на день народження є своєрідним ритуалом, який свідомо запроваджений в компанії «YARO». Отримуючи пам'ятний подарунок з рук керівника у присутності колег працівник відчуває себе цінним членом команди, особистий вклад якого усіма визнається. Це задовольняє потреби високого рівня і має значний мотиваційний ефект. Одночасно запровадження цього ритуалу сприяє згуртуванню колективу.

Важливим заходом формування корпоративної культури підприємства є традиція колективного святкування Нового Року, 8 Березня, Дня заснування компанії. Позитивний вплив зазначеного заходу полягає у наступному:

- сприянні згуртуванню колективу за рахунок спілкування працівників усіх структурних підрозділів підприємства;
- прищепленні персоналу почуття належності до ефективної команди, яка працює в успішному, потужному та суспільно-корисному підприємстві;
- збільшенні мотиваційного ефекту в результаті застосування публічної винагороди кращих працівників, визнання досягнень структурних підрозділів та підприємства в цілому;
- інформуванні персоналу про результати діяльності підприємства, його стратегічні та поточні завдання тощо.

Виплата працівникам матеріальної допомоги до щорічної відпустки на оздоровлення та за особистими обставинами (на випадок хвороби тощо), а також медичне страхування є важливим важелем задоволення соціальних потреб працівників, сприяє закріпленню кадрів в підприємстві і має значний мотиваційний ефект.

На нашу думку, методи нематеріального стимулювання персоналу, що застосовуються в компанії «YARO» сприяють підвищенню рівня мотивації праці. В той же час, цьому наряду мотиваційного впливу в підприємстві приділяється ще недостатньо уваги. Так, в ресторані «Сало» відсутня практика так званих «соціальних пакетів», які є дієвим важелем нематеріальної мотивації персоналу. Також в підприємстві відсутня профспілкова організація, що ускладнює формування гармонічної взаємодії трудового колективу з адміністрацією.

Аналіз ефективності діючого мотиваційного механізму управління персоналом компанії «YARO» здійснюємо через його вплив на результати виробничої діяльності закладу, ефективність використання трудових ресурсів та соціальний стан персоналу підприємства. Зокрема визначимо динаміку продуктивності праці, фонду оплати праці та його рівня до доходу від реалізації, середньої заробітної плати.

Аналіз показників з праці кафе «YARO» здійснюємо в динаміці за 3 роки на підставі даних бухгалтерської та статистичної звітності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників з праці кафе «YARO» за 2015-2017 роки (тис. грн)

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16 - 15	17 - 16	16 - 15	17 - 16
Чистий дохід від реалізації	16723	19047	22528	2324	3481	113,90	118,28
Чисельність персоналу, чол.	27	29	30	2	1	107,41	103,45
Продуктивність праці	619,4	656,8	750,9	37,4	94,1	106,04	114,33
Фонд оплати праці	2268	2958	3600	690	642	130,42	121,70
Рівень ФОП, %	13,56	15,53	15,98	1,97	0,45		
Зарплатавіддача	7,37	6,44	6,26	-0,93	-0,18	87,33	97,18
Середня зарплата на місяць, грн.	6984	8493	9972	1509	1479	121,61	117,41

З даних таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки:

- продуктивність праці чистий дохід від реалізації в розрахунку на 1-го працівника підприємства) у 2016 році зросла на 6,04%, а у 2017 році – на 14,33%. Темпи росту продуктивності праці значно менші ніж темпи росту доходу від реалізації. Це пояснюється впливом на продуктивність праці збільшення чисельності персоналу;
- фонд оплати праці у 2016 році зріс на 30,42%, а у 2017 році на 21,70%. Стрімке зростання витрат на оплату праці у 2016-2017 роках обумовлювалося збільшенням чисельності персоналу та середньої заробітної плати;
- унаслідок більш високих темпів росту фонду оплати праці порівняно з динамікою доходу від реалізації у 2016-2017 роках спостерігається зростання рівня витрат на оплату праці до доходу. Внаслідок цього у 2016-2017 роках підприємство отримало відносні перевитрати фонду оплати праці. Розмір відносних перевитрат дорівнює:

$$P_{2016} = \frac{1,97 \times 19047}{100} = 375 \text{ тис. грн.}; \quad P_{2017} = \frac{0,45 \times 22528}{100} = 101 \text{ тис. грн.}$$

В цілому за 2016-2017 роки:

- відносні перевитрати фонду оплати праці становлять 476 тис. грн.;

- зарплатавіддача (чистий дохід від реалізації в розрахунку на 1 грн. заробітної плати персоналу) у 2016 році зменшилася на 12,67%, а у 2017 році на 2,82%;
- протягом 2016-2017 років в підприємстві відчутно зростала середня заробітна плата. Так у 2016 році прирість середньомісячної заробітної плати становив 1509 грн., або 21,61%, а у 2017 році – 1479 грн., або 17,41%. Зазначимо, що темпи росту середньої заробітної плати і фонду оплати праці в цілому перевищують темпи росту продуктивності праці і доходу від реалізації. Тому зростання заробітної плати у наявному розрізі не відповідає економічним критеріям.

Потрібно зазначити, що при прийнятті рішення щодо підвищення заробітної плати керівництво кафе «YARO» керувалося не лише економічними чинниками, а й необхідністю утримання кваліфікованих кадрів в складних умовах господарювання. За даними Держстату України індекс інфляції у 2016 році становив 12,4%, а у 2017 році – 13,7%. Тому зростання реальної заробітної плати в підприємстві становило відповідно 9 і 4%. За даними Київського міського управління статистики середня заробітна плата в готелях і ресторанах столиці становила: у 2015 році – 3513 грн., у 2016 році – 4408 грн., у 2017 році – 6060 грн. Таким чином, рівень заробітної плати персоналу кафе «YARO» значно перевищує середньогалузевий.

За даними таблиці 2.5. можна зробити загальний висновок про в цілому задовільну динаміку показників з праці кафе «YARO». В умовах економічної кризи в підприємстві створені нові робочі місця, досягнуто зростання продуктивності праці, реальної заробітної плати персоналу. Але при цьому допущено зростання питомої заробітної плати, наявні відносні перевитрати фонду оплати праці.

Потрібно зазначити, що в умовах економічної кризи зростання реальної заробітної плати має великий мотиваційний ефект. Працівники кафе «YARO» у переважній більшості дорожать своєю роботою, зацікавлені у збереженні робочого місця.

Соціальний ефект діючої системи оплати праці також сприяє зменшенню плинності кадрів, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити достатньо високу ефективність використання трудових ресурсів та діючої системи оплати і стимулювання праці в кафе «YARO». Основними показниками ефекту є:

- досягнення стратегічних цілей підприємства щодо конкурентоспроможності, збільшення частки ринку тощо;
- збільшення обсягів реалізації продукції та доходу;
- підвищення продуктивності праці, покращення показників з праці;
- покращення якісного складу персоналу;
- зменшення плинності кадрів.

В той же час, наявна система оплати і матеріального стимулювання праці персоналу кафе «YARO» має окремі недоліки і потребує удосконалення. Також потрібно дотримуватися економічних критеріїв при підвищенні заробітної плати персоналу, аби уникати відносних перевитрат фонду оплати праці.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, результатів фінансово-господарської діяльності та ефективності мотивації персоналу в об'єкті дослідження – кафе «YARO» дозволили зробити такі висновки:

1. Підприємство входить до складу компанії «YARO», яка спеціалізується на виробництві і постачанні раціонів і продуктів здорового харчування на основі натуральної сировини рослинного походження.
2. Продукція бренду «YARO» реалізується споживачам у фірмовому магазині-кафе, через мережу підприємств-партнерів та шляхом доставки.
3. Основний контингент споживачів компанії «YARO» складається з вегетаріанців, осіб, що прагнуть схуднути, прихильників здорового харчування. Виходячи з цінових параметрів підприємства його споживачі мають середні та вищі за середні доходи.

4. Фактори макросередовища підприємства в цілому створюють нові можливості для його розвитку та успішної господарської діяльності. В той же час, потенційну загрозу становлять економічна криза, падіння реальних доходів населення.
5. Ресурсний потенціал кафе «YARO» складається з потужної матеріально-технічної бази, якісного кадрового складу, що забезпечує конкурентні переваги підприємства.
6. Протягом 2015-2017 років підприємство збільшило клієнтську базу, що забезпечило зростання обсягів виробництва продукції та доходу.
7. Трудові ресурси кафе «YARO» визначаються високим якісним рівнем кадрового складу. В підприємстві переважають працівники найбільш працездатного віку, з фаховою освітою. Працівники в цілому задоволені умовами та оплатою праці.
8. Заробітна плата працівників підприємства складається з виплат за посадовими окладами, надбавок і доплат та премій. Протягом 2015-2017 років відбулося значне зростання середньої заробітної плати. При цьому середня заробітна плата працівників підприємства суттєво перевищує середньогалузевий рівень в м. Києві.
9. В підприємстві досягнута позитивна динаміка показників ефективності використання персоналу. Основними показниками ефекту є:
 - досягнення стратегічних цілей підприємства щодо конкурентоспроможності, збільшення частки ринку тощо;
 - збільшення обсягів реалізації продукції та доходу;
 - підвищення продуктивності праці, покращення показників з праці;
 - покращення якісного складу персоналу;
 - зменшення плинності кадрів.

Кафе «YARO» має резерви покращення мотиваційного механізму, зокрема вдосконалення системи оплати і матеріального стимулювання персоналу, соціальної мотивації.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАФЕ «YARO»

3.1. Напрями покращення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

Аналіз діяльності кафе «YARO», результати якого наведені у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, свідчить, що в складних умовах господарювання підприємство надає споживачам якісну продукцію та послуги, збільшує обсяги реалізації продукції і доходу, має міцну конкурентну позицію на територіальному ринку м. Києва. На нашу думку, це є результатом ефективної реалізації вдало обраної стратегії розвитку підприємства, яка полягає у зосередженні на сегменті ринку споживачів, що прагнуть до здорового харчування на основі продуктів рослинного походження. Бізнес-стратегія підприємства обумовлює вимоги до персоналу закладу, зокрема щодо освітньо-кваліфікаційного рівня, професійних навичок, моральних якостей, вміння працювати в колективі, способу життя.

Як показало дослідження, високий якісний склад, належний рівень мотивації та ефективності праці персоналу кафе «YARO» є основними чинниками, що забезпечують реалізацію місії і стратегічних цілей підприємства. Проведений аналіз форм та систем оплати праці персоналу кафе «YARO», наведений у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, свідчить про достатньо високу ефективність діючої мотиваційного механізму стимулювання праці в підприємстві. В той же час, дослідження показало, що наявний мотиваційний механізм управління персоналом не є досконалим і потребує покращення.

Нинішні умови ведення ресторанного бізнесу є складними внаслідок мінливості уподобань і попиту споживачів та загострення конкуренції. Тому кафе «YARO» потрібно підвищити ефективність виробничої та фінансово-

господарської діяльності, що дозволить зміцнити конкурентну позицію на територіальному ринку м. Києва. Вирішення цього стратегічного завдання потребує вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом закладу. Для обґрунтування напрямів вдосконалення мотиваційного механізму визначимо його мету та складові частини.

Мета мотиваційного механізму управління персоналом полягає у постійному розвитку трудових ресурсів та їх ефективному використанню, що забезпечить реалізацію стратегічних цілей кафе «YARO». Реалізація наведеної головної мети передбачає досягнення наступних цілей:

- залучення кращих працівників з ринку праці. Для цього потрібно запроваджувати засоби маркетингу персоналу, зокрема формувати у підприємства імідж роботодавця, що дбає про працівників;
- професійний розвиток працівників всередині підприємства. Передбачається постійне підвищення кваліфікації та професійних навичок персоналу;
- формування стабільного кадрового складу. Більшість колективу має складатися з працівників, що працюють в підприємстві понад 5 років і не мають наміру змінювати місце роботи;
- формування команди-однотумців, що мають спільну мету і поділяють цілі підприємства;
- формування корпоративної культури, гармонійних відносин між адміністрацією і персоналом та всередині колективу;
- оптимізація витрат на оплату праці. За можливості зменшення рівня фонду оплати праці, отримання відносної економії витрат на оплату праці;
- максимальне використання потенціалу працівників (інтелектуального, професійного) з метою постійного підвищення продуктивності праці, розробки нових продуктів, запровадження інновацій тощо.

Наведені цілі сформульовані з точки зору роботодавця – кафе «YARO».

Цілі найманих працівників звичайно можуть бути різними. Але дослідження

багатьох вчених вказують, що для найманого персоналу важливим є наявність можливості професійного і кар'єрного росту, належний рівень оплати і матеріального стимулювання праці, умови праці і відпочинку, відносини з адміністрацією і всередині колективу тощо.

Дієвий і ефективний мотиваційний механізм, на нашу думку, має бути своєрідним компромісом між прагненнями підприємства і найманого персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цільові підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом

Складова механізму	Роботодавець (кафе «YARO»)	Найманий працівник
Добір кадрів - цільові підходи щодо найму персоналу/працевлаштуванню	Кращі на ринку праці: фахову освіта, досвід роботи, мотивація, особисті якості, тощо	Кращий роботодавець: належні умови і оплата праці, кар'єрний ріст, тощо
Кількісний склад персоналу	Гнучка чисельність.	Стабільність робочого місця
Якісний склад персоналу	Сприяння розвитку, врахування в кар'єрному ріст	Сприяння навчанню, підвищенню кваліфікації, кар'єрний ріст
Оплата і матеріальне стимулювання праці	Компроміс між оптимізацією витрат і мотиваційним впливом	Постійне зростання, відповідність ринку праці, зрозумілі критерії
Нематеріальна винагорода	Сприяння закріпленню кращих працівників	Додаткові можливості вирішення особистих потреб
Корпоративна культура	Формування єдиної команди, гармонійних відносин в колективі	Налагодження гармонійних відносин з керівництвом та колегами

З таблиці 3.1 бачимо, що основними складовими мотиваційного механізму управління персоналом кафе «YARO» є добір і розміщення кадрів, матеріальне і нематеріальне стимулювання, корпоративна культура.

Проведене дослідження дозволило виявити певні недоліки в системі управління персоналом кафе «YARO», зокрема процедури добору та розміщення кадрів, навчання і підвищення кваліфікації, оплати і матеріального стимулювання праці, застосування методів нематеріальної мотивації.

Мотиваційний механізм повинен повністю охоплювати відносини працівників з підприємством, починаючи з прийому на роботу в кафе «YARO». В підприємстві відпрацьована процедура добору кадрів, яка застосовується у разі виникнення вакантної посади (див. параграф 2.2). Але наявна практика не дозволяє мінімізувати помилки при працевлаштуванні. Так, частина працівників не проходять випробувальний термін. Бувають випадки звільнення працівників внаслідок втрати ними мотивації до праці. Між тим, підприємство витрачає кошти на навчання персоналу.

Пропонуємо напрями удосконалення системи добору і розміщення кадрів (рис. 3.1).

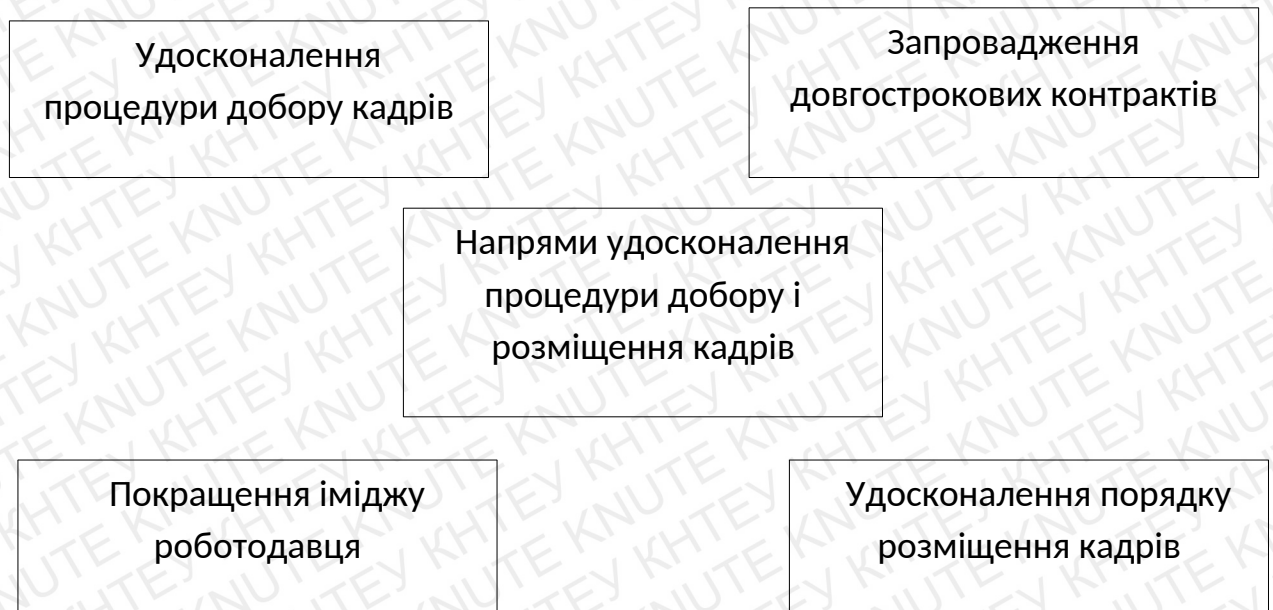


Рис. 3.1. Напрями удосконалення процедури добору і розміщення кадрів в кафе «YARO».

Щодо удосконалення процедури добору кадрів Пропонуємо здійснювати постійний моніторинг ринку праці, аналізувати резюме, проводити співбесіди із спеціалістами, які потенційно можуть бути задіяні підприємством. Потрібно створити базу даних кандидатів на заміщення вакантних посад, до якої пропонуємо включати осіб з ринку праці, тих, що не були відібрані раніше, кращих спеціалістів підприємств-конкурентів. Також пропонуємо запровадити разом з підприємствами-партнерами практику перехресних співбесід з кандидатами на вакантні посади. Тобто претенденти на посаду в ресторані «YARO» можуть додатково запрошуватись на співбесіду з представниками підприємства-партнера. Це дозволить зробити процедуру добору кадрів більш об'єктивною.

Реалізація даного напряму дозволить прискорити процес заміщення вакантних посад, сприятиме підвищенню якості нових кадрів, зменшенню витрат на їхню адаптацію до особливостей роботи в кафе «YARO».

В даний час тривалість трудових контрактів в підприємстві становить 3 місяці під час випробувального терміну і 1 рік після закінчення випробувального терміну (див. параграф 2.2). Короткострокові контракти, з одного боку, стимулюють працівників до продуктивної праці, аби зберегти робоче місце. В той же час, у працівників виникає почуття невпевненості у майбутньому, що може мати негативні наслідки, у тому числі для між особистих відносин в колективі. Тому пропонуємо запроваджувати трирічні контракти з кадровими працівниками, які працюють в підприємстві понад 3 роки, постійно покращують результати праці, поділяють цілі підприємства. Це сприятиме закріпленню в кафе «YARO» кращих кадрів.

Покращення іміджу роботодавця спрямоване на мотивування кращих фахівців з ринку праці до працевлаштування саме у кафе «YARO». Зазначимо, що підприємство добре відомо в своєму сегменті ринку – мешканцям і гостям Києва, які надають перевагу здоровому харчуванню на основі натуральних продуктів рослинного походження. Але мало хто знає про умови праці в підприємстві. Між тим, люди завжди прагнуть працювати в успішних

підприємствах, що мають позитивний імідж в суспільстві. Кваліфіковані спеціалісти як правило мають декілька варіантів працевлаштування і одним з головних критеріїв їхнього вибору є бренд підприємства.

Спеціалісти, яких приймають на роботу в кафе «YARO», повинні відчувати гордість за те, що вони витримали жорсткий відбір і приєднуються до команди кращого підприємства на територіальному ринку.

З метою удосконалення системи розміщення кадрів пропонуємо розробити дієву систему оцінки праці персоналу. При розміщенні кадрів, зокрема переведенні працівників на більш відповідальні посади крім наявності відповідної освіти, досвіду роботи, фахових знань та навичок потрібно враховувати особисті результати, стан мотивації. Пропонуємо запровадити в кафе «YARO» кадровий резерв заміщення керівних посад, починаючи з директора. До кадрового резерву пропонуємо зараховувати найбільш перспективних працівників. Реалізація цього напряму сприятиме покращенню розміщення кадрів, підвищенню мотивації працівників до розвитку професійної кар'єри в підприємстві.

Проведене дослідження засвідчило, що керівництво кафе «YARO» приділяє значну увагу питанням розвитку рівня фахової освіти, знань та навичок працівників. Зокрема, адміністрація підприємства сприяє працівникам у здобутті вищої освіти, направляє працівників на навчальні семінари, стажування. Але, на нашу думку цей напрям вимагає більш системного підходу. Крім того, потрібно враховувати сучасні тенденції, які обумовлюють необхідність запровадження системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації персоналу:

- характер праці постійно змінюється, у тому числі в ресторанах;
- періодично виникає потреба у спеціалістах з новими знаннями та навичками;
- попередня підготовка, отримана працівниками під час навчання та минулої діяльності, не може повністю задовольняти потреби підприємства;

- безперервне навчання є необхідною передумовою майбутнього успіху як підприємства, так і працівника.

В кафе «YARO» найбільш важливим та актуальним є запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації кухарів, дієтологів, барменів-продавців, водіїв-експедиторів. Елементами запропонованої системи можуть бути:

- направлення на навчання до ВНЗ найбільш перспективних працівників, у тому числі за фінансовою підтримкою підприємства;
- проведення навчальних семінарів, тренінгів для працівників підприємства за участю фахових науковців та спеціалістів-практиків;
- організація навчання на робочому місці.

Система навчання та підвищення кваліфікації персоналу буде більш дієвою, якщо підвищення професійного рівня працівників буде розглядатися в якості одного з головних критеріїв їхнього кар'єрного росту.

Незважаючи на достатньо високу ефективність діючої системи оплати та матеріального стимулювання праці персоналу кафе «YARO» вона має певні недоліки, основними з яких є:

- недостатня гнучкість;
- неналежний рівень відповідності між індивідуальним трудовим внеском та винагородою;
- недостатня обізнаність працівників про критерії оцінки їх особистої праці та винагороди.

В зв'язку з цим, наявна система оплати та матеріального стимулювання праці працівників підприємства потребує удосконалення. При цьому потрібно забезпечити виконання наступних завдань:

- забезпечення належного рівня мотивації персоналу на виконання стратегічних цілей і завдань підприємства;
- мотивувати працівників до постійного підвищення фахових знань та навичок;
- сприяти підвищенню продуктивності праці;

- забезпечення економічно обґрунтованого зростання реальної заробітної плати;
- формування оптимальної структури фонду оплати праці.

Конкретні заходи, спрямовані на удосконалення системи оплати та стимулювання праці в кафе «YARO» з урахуванням зазначених завдань, наведені у параграфі 3.2.

Як показало дослідження (див параграф 2.3) недоліком існуючого в підприємстві мотиваційного механізму є недостатня увага до нематеріальних важелів впливу на працівників. Це стосується як впливу на індивідуальну поведінку працівників, так і методів групового впливу, які фактично обмежуються організацією корпоративних заходів. Між тим, використання методів соціальної мотивації має велике значення для формування корпоративної культури, мікроклімату в колективів, налагодженні дієвої співпраці між адміністрацією та трудовим колективом.

Основними елементами системи розвитку колективу та нематеріального стимулювання праці в підприємстві мають бути наступні:

1. Створення профспілкової організації працівників кафе «YARO». Відповідно до законодавства України, профспілки можуть утворюватися в підприємствах, установах, організаціях незалежно від форми власності, організаційно-правової форми господарювання. Заборонений примус до вступу або не вступу до профспілки. Для створення первинної профспілкової організації достатньо прийняття протокольного рішення не менш ніж трьома працівниками підприємства.

З часу заснування в кафе «YARO» профспілкова організація не утворювалася. Між тим, вітчизняний і закордонний досвід свідчить, що профспілки відіграють важливу роль у гармонізації стосунків найманого персоналу з адміністрацією, сприяють формуванню корпоративної культури, згуртуванню колективу. Відповідно до законодавства, адміністрація підприємства не може ініціювати створення первинної профспілкової організації, оскільки профспілка – це добровільне об'єднання працівників. В той же час, за даними

проведених нами опитувань переважна більшість працівників підприємства бажають створення в підприємстві профспілкової організації, але побоюються негативної реакції керівництва. Адміністрації підприємства потрібно дати сигнал, про позитивне ставлення до можливої ініціативи колективу щодо створення профспілкової організації. Це дозволить залучити працівників до управління підприємством, шляхом укладання колективного договору між профспілковою організацією та адміністрацією підприємства.

2. Розвиток корпоративної культури підприємства. Метою даного напрямку є формування з працівників кафе «YARO» команди однодумців, об'єднаних спільними цілями, етичними принципами, нормами поведінки. Працівникам підприємства потрібно прищепити розуміння того, що вони:

- працюють в підприємстві, яке задовольняє потреби населення у високоякісній, корисній для споживачів продукції, тобто здійснюють суспільно-корисну працю;
- є законослухняними громадянами, відповідальними членами суспільства;
- мають дотримуватись етичних норм поведінки, бути чесними, справедливими у відносинах з колегами, споживачами, постачальниками тощо;
- мають прагнути до постійного покращення своєї роботи і результатів діяльності підприємства, збереження майна та коштів підприємства.

Відповідні заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури підприємства мають здійснюватися постійно спільними зусиллями адміністрації та колективу. Важливу роль буде відгравати профспілкова організація у разі її створення.

3. Розширення форм та методів нематеріального стимулювання праці.

В результаті дослідження було встановлено, що в кафе «YARO» приділяється недостатня увага питанням нематеріальної мотивації персоналу до праці (див. параграф 2.3). Між тим досвід провідних вітчизняних та закордонних

підприємств вказує на високий мотиваційний потенціал нематеріального стимулювання праці. Тому пропонуємо запровадити в підприємстві заходи з нематеріального стимулювання праці. Зміст запропонованих заходів наведено у параграфі 3.2.

3.2. Заходи щодо підвищення дієвості оплати та матеріального стимулювання праці персоналу кафе «YARO»

В попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи обґрунтовані основні напрями підвищення ефективності мотиваційного механізму стимулювання праці в кафе «YARO». З метою реалізації зазначених напрямів пропонуємо застосувати комплекс заходів матеріального та нематеріального впливу. Ці заходи мають запроваджуватися комплексно, що забезпечить їх дієвий вплив на мотивацію персоналу і сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і роботи підприємства в цілому.

При розробці заходів матеріальної мотивації керуємося наступним:

- розмір оплати праці має бути не меншим ніж в підприємствах-конкурентах;
- темп росту заробітної плати не може бути меншим ніж рівень інфляції, що убезпечить від зменшення реальної заробітної плати;
- необхідно дотримуватись економічного критерію при підвищенні заробітної плати – темпи росту фонду оплати праці і середньої заробітної плати не повинні перевищувати темпів росту доходу від реалізації та продуктивності праці;
- структура фонду оплати праці має бути оптимальною;
- система оплати і матеріального стимулювання праці має мотивувати працівників до підвищення продуктивності праці, отримання нових фахових знань та професійних навичок, запровадження інновацій;
- критерії оцінки праці і винагороди мають бути зрозумілими.

Заходи матеріальної мотивації, що пропонуються до запровадження в підприємстві, наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Заходи, спрямовані на удосконалення системи оплати та матеріального стимулювання праці персоналу кафе «YARO».

Удосконалення виплат основної заробітної плати передбачає формування гнучкого підходу до встановлення посадових окладів працівникам підприємства. В кафе «YARO» розмір посадового окладу залежить від посади. В результаті, наприклад, кухарі мають однаковий посадовий оклад, але кількісні та якісні показники їхньої роботи можуть суттєво різнитися. Тому пропонуємо встановити диференційовану шкалу посадових окладів. Зміст пропозиції полягає у наступному. Залежно від результатів роботи розмір посадового окладу працівника може змінюватись на 15-20% по обидва боки від середнього рівня за посадою. Детально дана пропозиція наведена в табл. 3.2.

Диференційована шкала посадових окладів

Групи працівників за показниками особистої праці	Розмір посадового окладу у % до середнього за посадою
Показники роботи повністю відповідають встановленим вимогам	100
Періодично допускається недотримання встановлених вимог	85-95
Показники роботи стабільно перевищують встановлені вимоги	105-115

Новим працівникам, а також при переводі на більш високу посаду пропонуємо встановлювати посадовий оклад на нижчому рівні. У подальшому, залежно від результатів праці посадовий оклад може підвищуватися у межах шкали. Це сприятиме значному підвищенню мотиваційного впливу основної частини заробітної плати. Працівники будуть прагнути до систематичного покращення результатів особистої праці, аби отримати більш високий оклад.

На нашу думку, найбільш ефективним встановлення диференційованої шкали посадових окладів в кафе «YARO» буде для працівників апарату управління, працівників кухні, експедиторів.

Пропонуємо запровадити в кафе «YARO» виплату працівникам одноразової винагороди за конкретне виконання завдання, ініціативу, творчий підхід до вирішення виробничих задач. В результаті працівники зацікавлені у якісному виконанні завдань, а адміністрація отримує можливість контролювати поточні витрати за рахунок стабілізації основної заробітної плати. Одноразова винагорода найбільш ефективна для стимулювання нетипових завдань, що потребують творчого пошуку, нестандартних рішень. В першу чергу це стосується розробки нових продуктів та раціонів харчування, маркетингових рішень. Саме такі завдання необхідно вирішувати задля реалізації стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із збільшенням ринкової частки, підвищення конкурентоспроможності.

Виплата одноразової винагороди (премії, акордної оплати) має виплачуватися при наявності відповідних підстав незалежно від інших форм оплати та матеріального стимулювання праці.

Пропонуємо встановити доплату найбільш кваліфікованим працівникам, що володіють більш високою професійною компетенцією та знаннями порівняно з іншими працівниками, що займають таку саму посаду. Це дозволить збільшувати заробітну плату працівникам в залежності від особистої кваліфікації, числа завдань, які виконують працівники, та якості їх виконання. Дана пропозиція спрямована на стимулювання особистого росту працівників, підвищення їх кваліфікації, теоретичних знань, практичних навичок. Важливою перевагою встановлення надбавок і доплат є те, що у разі погіршення якості праці працівник може бути позбавлений відповідної доплати. Тобто працівники додатково мотивовані до постійного підвищення фахового рівня прагненням до збереження чинної доплати або надбавки.

При цьому важливо встановити зрозумілі працівникам критерії для встановлення доплати, справедливо і прозоро оцінювати результати особистої праці.

В результаті дослідження було встановлено, що в кафе «YARO» приділяється недостатня увага преміюванню персоналу. Так, у 2017 році частка премій в фонді оплати праці становила лише 14,81% (див. рис. 2.6). Між тим премія має найбільший мотиваційний вплив серед усіх складових частин заробітної плати. Система матеріального стимулювання повинна не лише збільшувати обсяги виплати премій, та частку преміювання у структурі фонду оплати праці, а й забезпечувати залежність між результатами праці та винагородою.

Запровадження системи преміювання пропонується з метою підсилення зацікавленості працівників в підвищенні трудової активності, ініціативи, більшого трудового внеску в кінцеві колективні результати праці, а також встановлення безпосереднього зв'язку між фактичним рівнем виконання функціональних обов'язків і сумою нарахованих премій. Наприклад, нинішня практика нарахування річної премії в залежності від стажу недостатньо

мотивує молодих працівників, які менше пропрацювали в підприємстві. Особисті результати кожного працівника також необхідно враховувати. Майбутнє підприємства за молодими працівниками, не можна позбавляти їх мотивації. Працівникам важливо розуміти, що вони можуть отримати більшу премію при наявності стажу, але для цього потрібно докладати зусиль.

В межах даного заходу також пропонуємо посилити роль керівників структурних підрозділів при розподілі премії між працівниками підрозділу. Керівники структурних підрозділів повинні справедливо оцінювати результати праці своїх підлеглих і вносити пропозиції щодо їхнього преміювання. При цьому премія директора визначається умовами трудового контракту, укладеного ним із власниками кафе «YARO».

Для забезпечення дієвого мотиваційного ефекту преміювання персоналу кафе «YARO» має здійснюватися на підставі таких принципів:

- доведення до працівників прозорих критеріїв оцінки роботи структурних підрозділів та особистої праці. Критерії оцінки мають бути зрозумілими, піддаватися вимірюванню;
- справедлива оцінка результатів праці;
- зменшення часу між результатами і винагородою.

В результаті запровадження дієвого мотиваційного механізму, підвищення продуктивності праці підприємство отримує економічні вигоди у вигляді збільшення доходу, додаткового прибутку. Можливою формою додаткового прибутку є відносна економія витрат на оплату праці. Вважаємо справедливим розподілити додатковий прибуток.

Сутність пропозиції полягає у розподілі суми додаткового прибутку, яка дорівнює відносній економії фонду оплати праці, між працівниками та підприємством. Пропонуємо розподіляти додатковий прибуток у наступній пропорції: 50% – премії персоналу; 50% – залишати на розвиток підприємства.

Реалізація зазначеної пропозиції дозволить забезпечити поповнення фонду преміювання працівників підприємства. При цьому збільшення

заробітної плати персоналу за рахунок преміювання отримає економічне обґрунтування і матиме значний мотиваційний ефект. Колектив кафе «YARO» буде розуміти, що розмір премії залежить від результатів роботи підприємства, але у разі отримання додаткового прибутку працівники обов'язково отримають винагороду.

Для підвищення рівня мотивації кращих працівників пропонуємо розглянути можливість їх залучення до числа власників підприємства.

На нашу думку, запропоновані пропозиції щодо удосконалення системи матеріального стимулювання працівників кафе «YARO» у разі їх застосування мають призвести до наступних позитивних наслідків:

- підвищення продуктивності та ефективності праці за рахунок встановлення прямого зв'язку між індивідуальним трудовим внеском та матеріальною винагородою працівників;
- об'єктивна система оцінки трудового внеску буде сприяти підвищенню мотивації працівників;
- орієнтованість системи на якісні показники стимулює працівників до творчого підходу до виконання посадових обов'язків, підвищення рівня фахових знань, практичних навичок;
- справедливий розподіл премій в залежності від трудового внеску сприяє формуванню здорових міжособистих відносин в колективі;
- система спрямована на виявлення та заохочення перш за все ініціативних працівників, стимулювання їх професійного росту.

З метою вдосконалення стимулювання праці персоналу кафе «YARO» пропонуємо розширити застосування засобів нематеріальної мотивації. Пропонуємо запровадити в підприємстві наступні заходи не грошової мотивації:

1. Запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Заходи за цим напрямом включають навчання працівників у вищих навчальних закладах з фахової підготовки, у тому числі частково за кошти підприємства, організацію навчальних семінарів та тренінгів, навчання на

робочому місці, стажування працівників. Потрібно зазначити, що реалізація заходів з навчання та підвищення кваліфікації персоналу матиме значний мотиваційний вплив, сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому, але потребує відповідного фінансування.

Запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу кафе «YARO» потребує додаткових витрат. З позиції менеджменту «людських ресурсів» ці видатки потрібно розглядати в якості інвестицій у людський потенціал, а не у якості витрат. На нашу думку, зазначені витрати на навчання і підвищення кваліфікації персоналу швидко окупляться.

2. Запровадження системи «планування кар'єри».

Ефективне використання трудових ресурсів вимагає від адміністрації застосування не лише організаційно-розпорядчих методів управління, матеріального заохочення, а й формування у працівників відношення до підприємства як до власної справи. Тобто працівники повинні бачити перспективу, бути зацікавленими у подальшій роботі в підприємстві, намагатися реалізувати власний потенціал саме на ньому.

Саме на це спрямована поширена у розвинених країнах так звана система «планування кар'єри». Головна ціль даної системи – допомога працівникам у формулюванні ними власних професійних (кар'єрних) цілей та їх досягненні. Процедура запровадження системи «планування кар'єри» полягає у наступному:

- безпосередній керівник під час особистої співбесіди з працівником з'ясовує його професійні довгострокові та поточні цілі;
- на підставі довгострокових цілей керівник разом з працівником розробляють довгострокові та поточні плани особистої роботи працівника, які включають питання росту його освітнього рівня, фахових знань, професійних вмінь та навичок, критеріїв кар'єрного росту;
- керівник здійснює постійний моніторинг результатів особистої праці працівника, обговорює з ним поточні результати та, у разі

потреби, вносить зміни в особисті плани працівника;

- за результатами моніторингу керівник надає пропозиції адміністрації підприємства щодо доцільності переведення працівника на більш високу посаду, матеріальне заохочення тощо.

Результатом впровадження системи планування кар'єри буде формування у працівників впевненості, що їх майбутня кар'єра, матеріальна винагорода перш за все залежать від власного трудового вкладу, особистих результатів роботи. Зазначимо, що дії у межах системи планування кар'єри не повинні проводитись формально, або до певних дат, а мають бути постійними.

3. Удосконалення медичного страхування працівників підприємства.

В даний час у вітчизняному бізнесі набуває поширення практика медичного страхування працівників повністю або частково за рахунок роботодавця. Сьогодні медичне страхування працівників розглядається в якості одного з важливих показників належності підприємства до числа успішних, фінансово потужних суб'єктів господарювання, які дотримуються найвищих стандартів у відносинах з персоналом. Крім того, наявність медичного страхування персоналу є важливим чинником залучення до підприємства найбільш кваліфікованих кадрів. Також медичне страхування сприяє зменшенню втрат робочого часу внаслідок непрацездатності працівників.

В кафе «YARO» запроваджене медичне страхування працівників підприємства у співвідношення 70:30, тобто 70% вартості страховки оплачує підприємство, а 30% утримується із заробітної плати працівника. Медичне страхування є добровільним і пропонується усім працівникам кафе. Сутність пропозиції полягає у збільшенні вартості страхової програми і частки підприємства залежно від стажу роботи працівника. Це сприятиме закріпленню в підприємстві кращих кадрів і стане стимулом для молодих працівників до довготривалих трудових відносин.

4. Запровадження матеріальної допомоги працівникам при виході на пенсію.

З метою закріплення в підприємстві досвідчених кадрів пропонуємо встановити в кафе «YARO» практику виплати матеріальної допомоги працівникам при виході на пенсію в розмірі від 2-х до 10-ти посадових окладів залежно від стажу роботи в підприємстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Шкала виплат персоналу кафе «YARO» при виході на пенсію

Стаж роботи в підприємстві, років	Розмір винагороди (посадових окладів)
до 1	0
1-3	2
3-5	4
6-8	6
9-10	8
понад 10	10

Реалізація даної пропозиції сприятиме не лише підвищенню рівня стимулювання до праці досвідчених працівників передпенсійного віку, а і буде мати значний мотиваційний вплив на персонал підприємства в цілому. Для працівників дуже важливо знати, що роботодавець налаштований на довгострокове співробітництво і цінує внесок людей, що протягом років і десятиліть сумлінно працюють в підприємстві.

Запровадження наведених форм стимулювання праці сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу кафе «YARO». При цьому, реалізація наведених пропозицій, хоча і пов'язана із певними витратами, на нашу думку, не призведе до погіршення показників фінансово-господарської діяльності закладу. Навпаки - підвищення ефективності системи оплати та матеріального стимулювання праці персоналу підприємства дозволить досягти значного зростання доходу від реалізації продукції, продуктивності праці, показників прибутковості. Тому досягнутий ефект буде значно перевищувати додаткові видатки на стимулювання персоналу.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу кафе «YARO» складають основу кадрової стратегії, яка, в свою чергу, спрямована на реалізацію ділової стратегії підприємства, що полягає у збільшенні обсягів реалізації продукції та зміцненні конкурентної позиції на територіальному ринку. Запровадження ефективного мотиваційного механізму управління персоналом є необхідною передумовою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для визначення ефективності запропонованих заходів необхідно порівняти можливий ефект та витрати. З цією метою потрібно зробити прогноз показників з праці кафе «YARO». Базою для порівняння будуть фактичні показники підприємства, наведені у другому розділі роботи.

При розрахунку прогнозу показників з праці підприємства враховуємо наступне:

- згідно з даними державної статистики протягом 2016-2017 років і у першому півріччі 2018 року в Україні спостерігається покращення макрофінансових показників, відбувається збільшення обсягів ВВП, уповільнюється інфляція, динамічно зростає заробітна плата, реальні доходи населення. Це дає можливість прогнозувати зростання попиту на послуги підприємств ресторанного бізнесу;
- з урахуванням вищенаведеного прогнозуємо зростання товарообороту в розмірі 25% до показника 2017 року;
- прогнозоване зростання обсягів наданих послуг та товарообороту дозволить збільшити чисельність персоналу на 1 штатну одиницю. Утворення нового робочого місця матиме мотиваційний та соціальний ефект;
- пропонується збільшити середню заробітну плату персоналу підприємства на 15% що, сприятиме підвищенню рівня матеріального стимулювання праці, компенсації знецінення заробітної плати пер-

соналу внаслідок інфляції, забезпеченню зв'язку між запланованим зростанням обсягів реалізації продукції і доходу та матеріальною винагородою персоналу, а також зростанню привабливості підприємства для працевлаштування кваліфікованих спеціалістів.

Розрахунок прогнозу показників з праці кафе «YARO» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз показників з праці кафе «YARO» (тис. грн)

Показники	2017 рік факт	Прогноз	Відхилення	Темп росту, %
Доход від реалізації	22528	28160	5632	125,0
Чисельність персоналу, чол.	30	31	1	103,3
Продуктивність праці	750,9	908,4	157,5	121,0
Фонд оплати праці	3600	4266	666	118,5
Рівень ФОП, %	15,98	15,15	-0,83	
Зарплатавіддача	6,26	6,60	0,34	105,4
Середня заробітна плата 1 працівника на місяць, грн	9972	11468	1496	115,0

Дані табл. 3.4 вказують, що реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи призведе до значного покращення показників з праці порівняно з показниками базового періоду, а саме:

- зростання продуктивності праці на 21,0%. Зростання продуктивності праці обумовлене перевищенням темпів росту доходу від реалізації темпів росту чисельності персоналу;
- зменшення рівня фонду оплати праці на 0,83%, що забезпечить отримання відносної економії витрат на оплату праці в сумі:

$$E_{\text{фон}} = \frac{-0,83 \times 28160}{100} = -233,7 \text{ тис. грн.};$$

Відповідно до пропозицій роботи 50% відносної економії фонду оплати праці – 116,8 тис. грн. будуть спрямовані на стимулювання персоналу;

- збільшення зарплатавіддачі на 5,4%. За прогнозом на 1 грн. витрат на оплату праці буде припадати 6,60 грн. доходу від реалізації, що на 0,34 грн. більше ніж у 2017 році.

Прогнозні дані, розраховані у табл. 3.4. свідчать про наявність значного економічного ефекту в пропозиціях роботи.

Соціально-економічний ефект запропонованих в роботі заходів є багатоаспектним і полягає у наступному:

- створення 1-го нового робочого місця сприятиме зменшенню безробіття, соціальної напруги в суспільстві;
- зростання заробітної плати персоналу сприятиме підвищенню життєвого рівня працівників підприємства та їхніх родин. Працівники отримають можливість покращити рівень задоволення потреб, у тому числі освітнього, культурного розвитку;
- збільшення фонду оплати праці на 18,5% призведе до відповідного зростання відрахувань на соціальні заходи – до пенсійного фонду, фондів соціального страхування;
- збільшення надходжень до державного і місцевого бюджетів за рахунок зростання платежів з податків на додану вартість і прибуток, комунального податку тощо. Додаткові бюджетні надходження будуть перерозподілятися у тому числі на виплати заробітної плати працівникам бюджетних установ, соціальні потреби суспільства;
- підвищення рівня задоволення потреб населення у високоякісній, корисній для здоров'я продукції.

Таким чином, реалізація пропозицій магістерської роботи дозволить отримати значний соціальний ефект. Загальна характеристика ефективності запропонованих заходів наведена в таблиці 3.5.

Показники соціально-економічного ефекту запропонованих заходів

Вид ефекту	Характеристика
1. Економічний (комерційний)	
1.1 Покращення показників фінансово-господарської діяльності	Збільшення товарообороту, зменшення питомої собівартості та витрат, збільшення показників прибутковості
1.2 Покращення конкурентної позиції	Збільшення товарообороту, ринкової частки, конкурентоспроможності
1.3 Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Збільшення продуктивності праці, зарплата віддачі. Зменшення рівня фонду оплати праці до доходу, отримання відносної економії витрат на оплату праці
2. Соціальний	
2.1 Підвищення рівня мотивації персоналу	Підвищення заробітної плати, удосконалення системи стимулювання праці, підвищення кваліфікації працівників.
2.2 Суспільний ефект	Підвищення рівня задоволення потреб споживачів, утворення нових робочих місць, збільшення надходжень до державного і місцевого бюджетів, соціальних фондів

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу в кафе «YARO», виходячи з його стратегії розвитку, обґрунтовані основні напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці в підприємстві, а саме:

1. Удосконалення системи добору і розміщення кадрів, що передбачає:
 - створення постійно діючої системи добору кадрів;
 - підвищення рівня мотивації кращих фахівців до працевлаштування в підприємстві;
 - удосконалення системи розміщення кадрів. Створення кадрового резерву.
2. Запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка передбачає сприяння навчанню у ВНЗ

кращих спеціалістів, у тому числі частково за кошти підприємства, організацію навчальних семінарів та тренінгів, навчання на робочому місці.

3. Удосконалення системи оплати та матеріального стимулювання праці.
4. Запровадження дієвої системи нематеріальної мотивації персоналу, що передбачає:
 - створення профспілкової організації в закладі;
 - розвиток корпоративної культури в підприємстві;
 - розширення форм і методів нематеріального стимулювання праці.

В розвиток запропонованих основних напрямів підвищення ефективності мотиваційного механізму розроблені заходи, спрямовані на підвищення ефективності стимулювання праці та використання трудових ресурсів кафе «YARO». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності як матеріального так і нематеріального стимулювання праці.

З метою визначення ефективності запропонованих заходів був зроблений прогноз показників з праці кафе «YARO».

Економічний (комерційний) ефект від реалізації пропозицій роботи полягає у зростанні товарообороту, продуктивності праці, зменшенні питомих витрат на оплату праці, отриманні відносної економії фонду оплати праці.

Соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у підвищенні рівня задоволення потреб споживачів, створенні нового робочого місця, зростанні заробітної плати персоналу, надходжень до державного і місцевого бюджетів, соціальних фондів.

Таким чином, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний соціально-економічний ефект.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах глобалізації економіки, зростання невизначеності бізнес-середовища, ринкової конкуренції комерційний успіх суб'єктів господарювання залежить від вдало обраної стратегії розвитку, повного використання стратегічного потенціалу підприємств, основою якого є трудові ресурси. Сучасна теорія і практика менеджменту розглядає дієву та ефективну мотивацію персоналу в якості обов'язкової передумови успішного господарювання підприємств усіх галузей та форм власності у конкурентному бізнес-середовищі. Актуальність та значущість зазначеної проблеми обумовили вибір проблеми дослідження випускної кваліфікаційної роботи – формування мотиваційного механізму управління персоналом в підприємствах ресторанного бізнесу. Дослідження проводилося на матеріалах кафе «YARO», м. Київ.

Робота складається із вступу та основної частини, яка містить три розділи.

В теоретичному розділі випускної кваліфікаційної роботи на підставі вивчення актів законодавства, наукових та літературних джерел, вітчизняного та закордонного досвіду розглянуто теоретичні аспекти формування системи мотивації персоналу в підприємствах ресторанного бізнесу. Зокрема, розглянута природа та сутність економічних категорій «ресурси», «ресурсний потенціал», «трудові ресурси», «мотивація». Проаналізований сучасний підхід до управління персоналом підприємств, що отримав назву «менеджмент людських ресурсів». Ця концепція управління персоналом дозволяє розробити дієву кадрову стратегію, яка є взаємопов'язаною та взаємодоповнюючою з іншими функціональними стратегіями підприємства, його місією та діловою стратегією.

Велика увага в теоретичному дослідженні приділена питанням вивчення мотивації – її природи, видам, методам. Показано значення мотивації для забезпечення ефективної діяльності підприємств.

В теоретичному розділі роботи розглянуті питання формування

мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу, який включає засоби матеріальної та соціальної мотивації. Проаналізований мотиваційний вплив форм та систем заробітної плати, складових фонду оплати праці, засобів нематеріального стимулювання праці.

В теоретичному розділі також розглянуті питання методики аналізу ефективності системи оплати та стимулювання праці.

В другому розділі роботи наведені результати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, результатів господарської діяльності та ефективності мотивації персоналу в кафе «YARO». Дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Підприємство входить до складу компанії «YARO», яка спеціалізується на виробництві і постачанні раціонів і продуктів здорового харчування на основі натуральної сировини рослинного походження.
2. Продукція бренду «YARO» реалізується споживачам у фірмовому магазині-кафе, через мережу підприємств-партнерів та шляхом доставки.
3. Основний контингент споживачів компанії «YARO» складається з вегетаріанців, осіб, що прагнуть схуднути, прихильників здорового харчування. Виходячи з цінових параметрів підприємства його споживачі мають середні та вищі за середні доходи.
4. Фактори макросередовища підприємства в цілому створюють нові можливості для його розвитку та успішної господарської діяльності. В той же час, потенційну загрозу становлять економічна криза, падіння реальних доходів населення.
5. Ресурсний потенціал кафе «YARO» складається з потужної матеріально-технічної бази, якісного кадрового складу, що забезпечує конкурентні переваги підприємства.
6. Протягом 2015-2017 років підприємство збільшило клієнтську базу, що забезпечило зростання обсягів виробництва продукції та доходу.
7. Трудові ресурси кафе «YARO» визначаються високим якісним

рівнем кадрового складу. В підприємстві переважають працівники найбільш працездатного віку, з фаховою освітою. Працівники в цілому задоволені умовами та оплатою праці.

8. Заробітна плата працівників підприємства складається з виплат за посадовими окладами, надбавок і доплат та премій. Протягом 2015-2017 років відбулося значне зростання середньої заробітної плати. При цьому середня заробітна плата працівників підприємства суттєво перевищує середньогалузевий рівень в м. Києві.
9. В підприємстві досягнута позитивна динаміка показників ефективності використання персоналу. Основними показниками ефекту є:
 - досягнення стратегічних цілей підприємства щодо конкурентоспроможності, збільшення частки ринку тощо;
 - збільшення обсягів реалізації продукції та доходу;
 - підвищення продуктивності праці, покращення показників з праці;
 - покращення якісного складу персоналу;
 - зменшення плинності кадрів.
10. Кафе «YARO» має резерви покращення мотиваційного механізму, зокрема вдосконалення системи оплати і матеріального стимулювання персоналу, соціальної мотивації.

У третьому розділі роботи обґрунтовані основні напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці в підприємстві, а саме:

1. Удосконалення системи добору і розміщення кадрів, що передбачає:
 - створення постійно діючої системи добору кадрів;
 - підвищення рівня мотивації кращих фахівців до працевлаштування в підприємстві;
 - удосконалення системи розміщення кадрів. Створення кадрового резерву.
2. Запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка передбачає сприяння навчання у ВНЗ кращих

спеціалістів, у тому числі частково за кошти підприємства, організацію навчальних семінарів та тренінгів, навчання на робочому місці.

3. Удосконалення системи оплати та матеріального стимулювання праці.
4. Запровадження дієвої системи нематеріальної мотивації персоналу, що передбачає:
 - створення профспілкової організації в закладі;
 - розвиток корпоративної культури в підприємстві;
 - розширення форм і методів нематеріального стимулювання праці.

В розвиток запропонованих основних напрямів підвищення ефективності мотиваційного механізму розроблені заходи, спрямовані на підвищення ефективності стимулювання праці та використання трудових ресурсів кафе «YARO». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності як матеріального так і нематеріального стимулювання праці.

З метою визначення ефективності запропонованих заходів був зроблений прогноз показників з праці кафе «YARO».

Економічний (комерційний) ефект від реалізації пропозицій магістерської роботи полягає у зростанні товарообороту, продуктивності праці, зменшенні питомих витрат на оплату праці, отриманні відносної економії фонду оплати праці.

Соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у підвищенні рівня задоволення потреб споживачів, створенні нового робочого місця, зростанні заробітної плати персоналу, надходжень до державного і місцевого бюджетів, соціальних фондів.

Таким чином, реалізація пропозицій магістерської роботи матиме значний соціально-економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник КІБІТ . – 2006, № 1. – С . 55-57.
3. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала. – М.: ООО „Журнал „Управление персоналом”, 2005. – 128с
4. Гончарова О. «Как мотивировать людей рабочих профессий?»: "Ведомости". - 2006
5. Дагаева А. «Зарплаты недостаточно»: "Ведомости". - 2006
6. Милов Г. «Доска почета» как нематериальный фактор мотивации»: "Ведомости".-2006
7. Чугунова А. Стаття «Чего хотят сотрудники?»: "Секрет фирмы", 13.04.2005
8. Подоровская М.М. Организация труда: Конспект лекцій. – 2-е узд., стереотип. – К.:МАУП, 2004
9. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. — К.: МАУП, 2001
10. Гончаров В.М. Управління персоналом :навч.посіб.ч.1.Конспект лекцій. — Донецьк :Купріянов В.С.,2008.— 148 с.
11. Ткаченко Т.І., Міска В.Г., Каролоп О.О. Економіка готельного та ресторанного господарства:опорний конспект лекцій. – К.ЦПНВМ КНТЕУ, 2008.- 193с
12. Абрамов В.М., Колот А.М., Данюк В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. — Одеса, 1995
13. Андрушків Б.М., Кузьмин О.С. Основи менеджменту. - Львів: Світ, 1995.
14. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земменская Е.В. Психология управления.

- Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464с.
15. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие/Беляцкий Н.П, Велесько С.Е., Ройш П. – Мн:Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.–352 с.
 16. Богиня,Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці/Д.П.Богиня, М.В.Семикіна. – Кіровоград :Поліграф-Терція,2002.– С.209-210.
 17. Боровский А.Б., Пототенко Т.М., Щекин Г.В. Система методов профессиональной ориентации. Методики профориентационной работы (приложения): Учеб-метод. пособие. – К.: МЗУУП, 1993. (в 2 книгах). – 278с.
 18. Бойко О.С. Наука управління персоналом. Л.: Галичина, 2006
 19. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент/ Учебник для економ.спец.вузов. – М.: Высш.школа., 1994.
 20. Гаєвська Л.М. Економіка та організація діяльності фірми: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. – 164 с.
 21. Генкин Б.М. Основы управления персоналом: Учебник – М: 1996 г. – 487с.
 22. Гончаров В.М. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки.– К.:Техніка,1999.– 112 с.
 23. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.:КНЕУ, 2004. — 398 с.
 24. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.:Питер, 2000. – 832 с.
 25. Економіка підприємства.: Підручник / За заг.ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
 26. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. –К., „Кондор”. – 2003. – 296 с
 27. Лукашевич Н.П. Социология труда: Учеб. пособие. – К.:МАУП, 2001
 28. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента (Management). Издательство: Дело, 1997 г. 704 стр. ISBN 0-

06-044415-0, 5-7749-0047-9. Тираж: 12000 экз.

29. Маслоу А. Мотивация и личность. Перевод А.М.Татлыбаевой// Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 Терминологическая правка В.Данченко К.: PSYLIB, 2004
30. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг.ред.В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 398 с.
31. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
32. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навч. Посібн./Під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца – К.Кондор, 2008. – 460 с.
33. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
34. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. — К.: «Кондор», 2003 —
35. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 408 с.
36. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
37. Стадник В. В., Йохна М. А.Менеджмент: Посібник.-К.:Академвидав, 2003. – 464 с.
38. Травин В.В. Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
39. Шапиро С.А. Мотивация. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 224 с.
40. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практич. пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998
41. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.:

- Издательская группа Норма-Инфра-М, 1998. – 527 с.
42. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента.: Киев –1999. – 306с.
 43. Кучер С.Ф., Ротарев М.Д. Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С. 181 – 184.
 44. Економіко-правова бібліотека
URL:<http://www.vuzlib.net/menlkneu/index.htm>
 45. Кириченко О.А Навчальний посібник / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С., Сиротян С.В., Немой О. - К.: Знання-Прес, 2002.- 438 с. URL:
<http://www.info-library.com.ua/books-text2027.html>
 46. Мотивація.URL:<http://www.motivationcontrolefficiency.com/soderzhatelnye-teorii-motivatsi.html>
 47. Крушельницька. Бібліотека економіста. «Управління персоналом (2003)
URL: <http://library.if.ua/books45.html>
 48. Сутність планування URL:<http://beta.horayetsky.lviv.ua/index.php?page=articles&op=readArticle&id=91&title=uk-Sutnistw-planuvann8>
 49. Главная мелодия твоей карьеры URL:
<http://www.kariera-star.com/statistik/socpaket.php>
 50. 7способов повысить мотивацию сотрудников [24.ua]
URL:<http://24.ua/news/show/id/31345.htm>
 51. Школа национальной элиты Элитариум.Ру Как мотивировать людей
URL:<http://www.management.com.ua/hrm/hrm066.html>
 52. Стаття «Факторы мотивации персонала»: "ПСИ-Мастер", 04.10.2005
URL:http://www.diplom.krsk.info/st21_Mot.htm
 53. Ткаченко Т. І. Економіка готельного та ресторанного господарства: Опорний конспект лекцій / Т. І. Ткаченко, В. Г. Міска, О. О. Каролоп. – К.: КНТЕУ, 2011. – 194 с.
 54. Верхоглядова Н. І. Методики оцінювання економічного потенціалу

- підприємства / Н. І. Верхоглядова, Г. С. Макарова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – №5. – С. 119 – 122.
55. Гвоздю С. Ю. Кошти іноземних інвесторів як джерело фінансової підтримки інноваційної діяльності підприємств / С. Ю. Гвоздю // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №.6 – С. 67 – 74.
56. Голдополов В. Ю. Застосування факторного аналізу при оцінці фінансових результатів діяльності підприємства / В. Ю. Голдополов, Н. В. Гордополова // Економічний аналіз. – 2011. – №.8, частина 2.– С. 95 – 98.
57. Полтавська О. В. Теоретичне обґрунтування матеріального стимулювання персоналу в готельному господарстві / О. В. Полтавська // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2013. – № 8 (197), ч. 2. – С. 148–151.
58. 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, 2014. – 23 с.
58. Ядранський Д. М. Соціальна ефективність та результати трудового процесу / Д. М. Ядранський // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – №1. – С. 40 – 44.
59. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах / Т. В. Якимчук // Вісн. Житом. держ. технолог. ун-ту. – 2011. - №2. – С. 184 – 189.
60. Яришко О. В. Оцінка фінансової стійкості акціонерного товариства / О. В. Яришко, Є. Ю. Ткаченко, Т. В. Плавшуда // Економічний аналіз – 2011. – №.9, частина 3 – С. 366 – 370.
61. Barr N. Economics of the welfare state / N. Barr. – 5th ed. – Oxford University Press, 2012. – 386 p.
62. Coelli J. Timothy An introduction to efficiency and productivity analysis / Timothy J. Coelle, D. S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell, George E.

Battese. – 2nd ed. – New York: Springer, 2005. – 350 p.