

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Програми мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу»

Студента 3 курсу, 10с групи
спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми

«Готельно-ресторанна справа»

Бачурін

Артем

Іванович

Науковий керівник

к.е.н., доц.

Полтавська

Оксана

Володимирівна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доц.

Расулова

Алла

Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____ М.Г. Бойко

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Бачуріну Артему Івановичу*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Програми мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу на базі ресторану «Whisky Corner» м.Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – програми мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика побудови програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Теоретичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Удосконалення програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

2.1. Імплементация інноваційних програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

2.2. Ефективність пропозицій покращення програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	05.09.2022 р.- 23.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	03.10.2022 р.- 06.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	10.10.2022 р.- 15.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	18.11.2022 р.

Продовження таблиці

5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	23.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 11.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	15.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	20.01.2023 р. 24.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

(підпис)

О.В. Полтавська

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

А.І.Бачурін

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи



Керівник випускної кваліфікаційної роботи

О.В. Полтавська

(підпис, дата)

11. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Бачурін А.І.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)



Зміст

Вступ 7

Розділ 1. Діагностика побудови програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу 9

1.1. Теоретичні основи дослідження 9

1.2. Оцінка параметрів мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу 15

Розділ 2. Удосконалення програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу 30

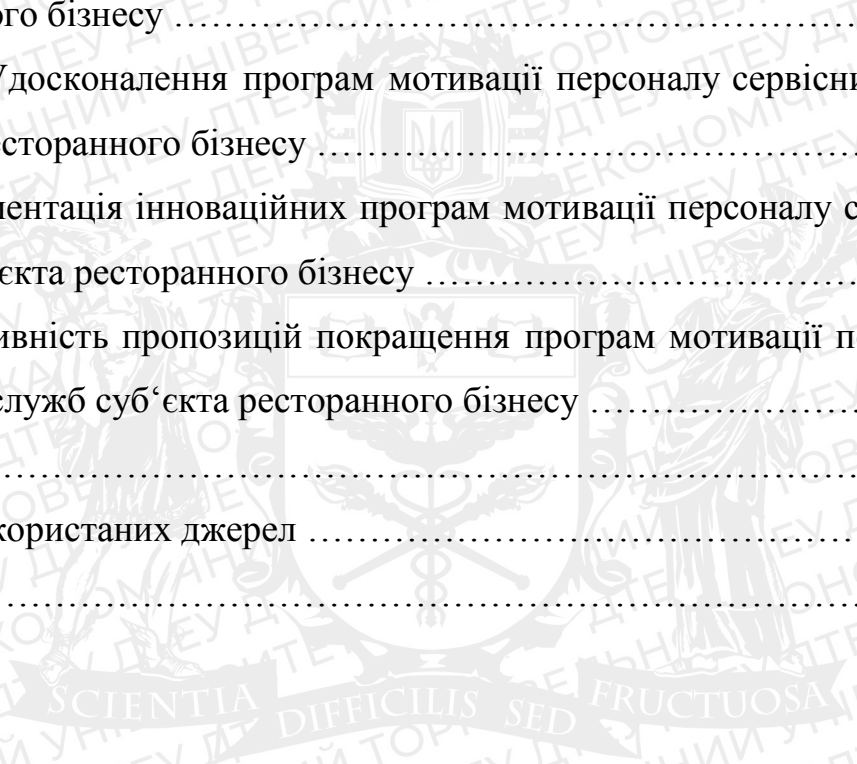
2.1. Імплементация інноваційних програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу 30

2.2. Ефективність пропозицій покращення програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу 38

Висновки 42

Список використаних джерел 44

Додатки 47



Вступ

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що діяльність будь-якої організації неможлива без її основного ресурсу – персоналу. Грамотно мотивований персонал більшою мірою залучає в трудовому процесі свої здібності і внутрішні можливості, швидше досягає поставленої мети і отримує від організації необхідну для себе винагороду.

В практиці українських підприємств ресторанного господарства переважають традиційні матеріальні стимули, здійснюється механічне перенесення складових американських та західноєвропейських систем мотивації, що в цілому формує недостатньо ефективну мотиваційну політику. Тому особливої уваги набуває визначення складових ефективної мотиваційної політики та їх використання в діяльності підприємств ресторанного господарства.

Недосконалість мотиваційної політики, недооцінка рівня моральних і матеріальних витрат, витрат людського потенціалу стає реальною проблемою для підприємств в умовах жорсткої конкуренції у сфері ресторанного бізнесу. Вивчення мотивації на підприємствах ресторанного бізнесу обґрунтована тим, що ресторанне господарство відіграє провідну роль у презентації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку туристичних послуг.

Проблема соціально-економічної мотивації праці працівників вивчена не в повному обсязі та керівники сучасних ресторанних підприємств приділяють недостатньо уваги системі мотивації праці своїх співробітників. Персонал, повністю задоволений умовами праці, є одним з найбільш важливих факторів ефективної діяльності компанії; проблеми методології керованості соціально-економічним становищем організації.

Теорію і практику мотивації вивчали такі видатні вчені, як Ф. Тейлор, Ф. Гілберт й Л. Гілберт, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо та інші. Значний внесок у розвиток мотивації на підприємствах зробили зарубіжні та вітчизняні вчені – А. Афонін, Д. Богиня, В. Гриньова, М.

Дороніна, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Колот, О. Новікова, В. Онікієнко, Г. Цехановецький.

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу.

Відповідно до мети сформульовані наступні завдання даної роботи:

- ✓ охарактеризувати теоретичні основи процесу мотивації та зміст мотиваційної політики у ресторанному господарстві;
- ✓ оцінити параметри мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу;
- ✓ охарактеризувати імплементацію інноваційних програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу ;
- ✓ сформулювати пропозиції щодо покращення програм мотивації персоналу підприємства ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – програми мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: логічного узагальнення (для забезпечення послідовності в проведенні наукового дослідження й формування висновків); систематизації (при систематизації поглядів учених та узагальнення категорійного апарату); схематичного й графічного зображення (для схематичного подання ключових теоретичних аспектів дослідження проблеми й наочного зображення статистичних матеріалів і аналітичних даних); опитування (анкетування).

Розділ 1. Діагностика побудови програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Теоретичні основи дослідження

Об'єктом дослідження є ресторан «Whisky Corner» – дім-ресторан, ресторан-віскі. Засновано 9 серпня 2012 р. Директор закладу – Островський Олексій Сергійович. Адреса: м. Київ, вул. Софіївська 16/16.

Заклад «Whisky Corner» – це новітня шотланська кухня. Заклад знаходяться в центрі міста. Тут також проходять творчі вечори, концерти.

Особливості закладів: безкоштовний Wi-Fi, парковка, подають алкоголь, телевізор, кейтеринг, безготівкова оплата.

Клубний формат по п'ятницях і суботах, жива музика, живий звук від різних груп і гостей з іншого міста, проведення вечірок, організація дитячих свят з аніматорами та кулінарні майстер-класи для різних людей починаючи з приготування різних страв та до самих різних коктейлів чи дегустації віскі.

Ресторан «Whisky Corner» – більше, ніж заклад зі смачною їжею та якісним обслуговуванням. Це сімейні традиції, дружна атмосфера. Це різноманітне меню, поєднання шотланської новітньої кухні, в якому кожен знайде для себе саме те, що потрібно. Ресторан «Whisky Corner» – це завжди хороший привід зібратися і провести час з найближчими: будь то день народження, річниця весілля або звичайний день вівторка.

Ресторан «Whisky Corner» розраховане на 84 посадочних місць. Літній майданчик також розрахована на 30 посадочних місць.

Доставка їжі та алкоголю по місту Київ щодня з 12.00 до 22.00.

Послуги – парковка, кейтеринг, доставка, безготівкова оплата, WI-FI, клубний формат по п'ятницях і суботах, діджеї, MC, живий звук від місцевих груп і гостей з іншого міста, проведення вечірок, організація дитячих свят з аніматорами та кулінарні майстер-класи для дітей з приготування пряників, їстівних смішариків і коктейлів тощо.

За характером контингенту обслуговування ресторану «Whisky Corner» є громадським закладом ресторанного господарства, який пропонує продукти та послуги кожному споживачу.

Послуги з харчування – це послуги з виробництва, реалізації та організації споживання кулінарної продукції.

Інтер'єр закладу виконано у прогресивному, технологічному, lofty-стилі.

Система управління в закладі лінійно-функціональна представлена на рис. 1.1.

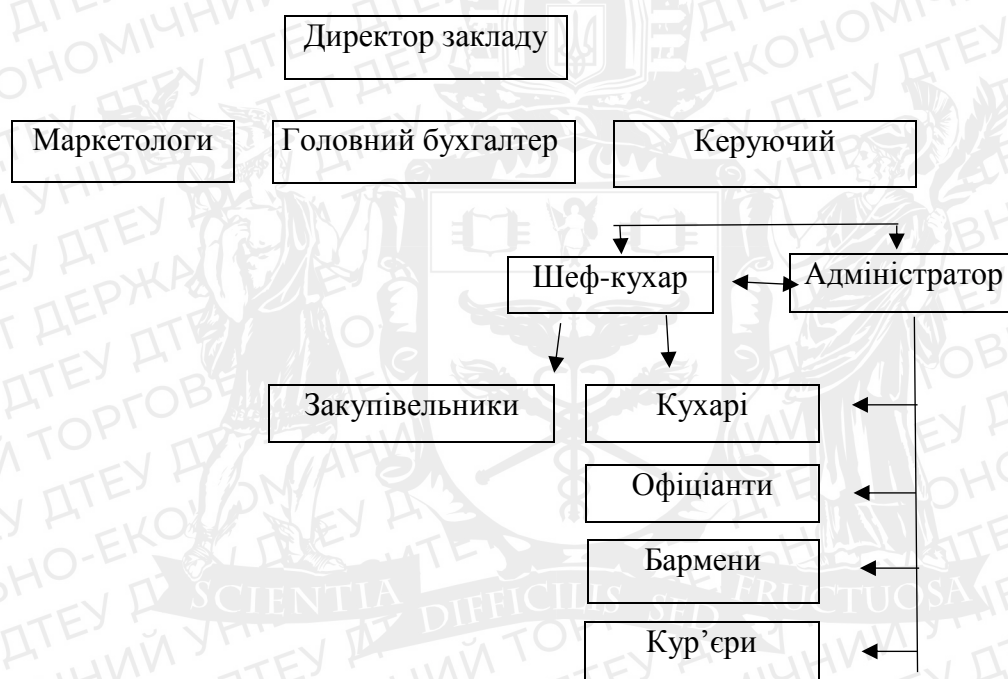


Рис. 1.1. Організаційна структура управління ресторану «Whisky Corner»

Як бачимо з рисунку 1.1 у ресторані «Whisky Corner» директору підпорядковуються маркетологи, головний бухгалтер та керуючий закладом. Закупівельники підпорядковуються головному бухгалтеру та шеф-повару. Адміністратор напряму працює з поварами, офіціантами, барменами, кур'єрами.

Найважливішою умовою безперебійної роботи підприємства ресторанного господарства є забезпечення попиту клієнтів продуктами харчування та сировиною, раціональне харчування, план обігу продукції, а також чітко розробленою виробничою програмою [2, с. 34].

Постачання сировини ресторану «Whisky Corner» планує після розробки плану товарообороту і звороту по продукції власного виробництва в наступному порядку:

- ✓ визначення потреби в сировині і товарі на основі виробничої програми і у відповідності з планом звороту по реалізації закупних товарів;
- ✓ розрахунок розміру товарних запасів сировини і товару; планування надходження сировини і товару на основі продуктового балансу.

Ресторан «Whisky Corner» уклало спеціальні угоди зі спеціалізованими компаніями на закупівлю спеціальної товарної групи, що зробить заклад більш безпечним у майбутньому та впевненому у завтрашньому дні. Зазначимо, що договори укладаються після проведення конкурсу (тендеру): це означає, що щорічно на основі дослідження ринку обирається конкурсна комісія у складі юриста, бухгалтера, директора, яка відбирає найкращі пропозиції на ринку.

Реалізація продукції відбувається через торговий зал закладу, місткість якого складає 40 місць. Заклад організовує бізнес-ланчі для гостей з 12.00 до 16.00, форма обслуговування – обслуговування офіціантами. Години роботи ресторану з 11.00 до 23.00 год. Персонал торгового залу: 2 офіціанта, адміністратор, 2 бармена. Працюють по 4 зміни, через три, робочий день складає 12 годин. Перелік послуг, які надаються даним закладом показано в таблиці 1.1

Перелік послуг, що надає заклад Ресторан «Whisky Corner»

Таблиця 1.1

Назва послуги	Характеристика послуги
Послуги харчування	Надаються у торговельній залі, пропонуються страви американської, вегетаріанської, французької, мексиканської, італійської, японської кухні.
Кулінарне та кондитерське виробництво	Кулінарне та кондитерське виробництво виготовляє продукцію зі складним дизайном та

	оздобленням на замовлення клієнтів.
Послуги з організації споживання і обслуговування	– обслуговування офіціантами, організація ланчів, банкетів, фуршетів;
	– проведення вечірок; – організація дитячих свят з аніматорами та кулінарні майстер-класи для дітей з приготування піц, ролів, пряників, їстівних смішариків коктейлів.
Послуги, пов'язані з реалізацією кулінарної продукції	Реалізація кулінарної продукції та кондитерських виробів у торговельних залах ресторанів, фасування та пакування харчових продуктів на винос. Щоденна доставка піци, суші, шашликів та коктейлів.
Послуги з організації дозвілля	Живий звук від запорізьких груп і гостей з іншого міста.
Інші послуги	Зона для паління, парковка, кейтеринг, доставка, безготівкова оплата, WI-FI, клубний формат по п'ятницях і суботах, діджеї, MC.

Продовження таблиці 1.1

Пошук і відбір працівників не слід інтерпретувати як пошук потрібної людини для виконання роботи; пошук і відбір повинні бути пов'язані із загальним змістом програм управління співробітниками, щоб забезпечити досягнення компанією поставлених цілей і успіх у реалізації стратегії управління. Показники плану з праці закладу показані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники плану з праці закладу Ресторан «Whisky Corner»

Показники	Осіб
Чисельність працівників, у тому числі:	30
адміністративно-управлінського персоналу	8
виробничого (операційного) персоналу	18

допоміжного персоналу	4
-----------------------	---

В таблиці 1.3. наведено графік роботи наявного персоналу закладу.

Таблиця 1.3

Графік роботи персоналу закладу Ресторан «Whisky Corner»

	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
Кухар-тістоміс	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-
Кухар-холодного цеха	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-
Бармен	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	-
Посудомийка «Хозяюшка»	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	11.00-23.00	11.00-23.00	-
Офіціант	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00
Кур'єр	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	11.00-23.00	11.00-23.00	-
Шеф-кухар	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	-
Адміністратор	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	-

Графік роботи адміністратора, шеф-кухара, барменів – 4 зміни на 3 вихідних, по 12 годин на добу з 11.00 по 23.00. У кур'єрів та посудомийок 2 зміни на 2 вихідних, по 12 годин на добу з 11.00 по 23.00. Кухари мають графік 5 змін на 2 вихідних, по 12 годин на добу з 11.00 по 23.00.

В таблиці 1.4 наведено рівень заробітної плати персоналу «Whisky Corner».

Таблиця 1.4

Штатний розклад персоналу Ресторан «Whisky Corner»

Посада	Кількість	Середня заробітна	Графік
--------	-----------	-------------------	--------

	осіб	плата, грн	
Керуючий	1	20 500	5/2
Бухгалтер	1	20 500	5/2
Адміністратор	2	15 500	4/3

Продовження таблиці 1.4

Шеф-кухар	1	18 000	4/3
Кухар	3	15 000	5/2
Офіціант	3	12 000	4/3
Бармен	2	15 000	4/3
Кур'єр	2	12 000	4/2
Посудомійка	2	10 000	4/3

Основні показники фінансово-господарської діяльності «Whisky Corner» наведені в таблиці 1.5.

Аналіз наведених показників за 2020-2022 рр. показав, що діяльність ресторану «Whisky Corner» зазнала деяких змін.

Таблиця 1.5

**Основні показники фінансово-господарської діяльності
Ресторану «Whisky Corner» тис. грн**

Показники	2020 р.	2021р.	2022 р.	Зміна показника, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5 400	5 880	6 000	8,9	2,04
Собівартість реалізованої продукції	1 512	1 646	1 860	8,8	13,1
Валовий прибуток від реалізації	3 888	4 234	4 140	8,9	-2,12
Адміністративні витрати	156,6	176,4	210	8,9	19,04

Витрати на збут	162	176,4	180	8,9	2,04
Загальна собівартість реалізованої продукції	1 830,6	1 998,8	2 250	9,2	12,56
Прибуток від реалізації	3 569,4	3 881,2	3 750	8,7	-3,38

Продовження таблиці 1.5

Фонд оплати труда	1 512	1 646,4	1 680	8,9	2,04
-------------------	-------	---------	-------	-----	------

Чисті продажі у 2021 році зросли на 8,9% порівняно з 2020 роком. Собівартість продажів також зросла. Це привело до збільшення валового прибутку на 8,9%.

Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 19,8 тис. грн (8,9%) та витрат на збут 14,4 тис. грн (8,9%). В результаті загальна собівартість реалізованої продукції «Whisky Corner» зросла на 168,2 тис. грн. (9,2%).

В 2022 році відбулося збільшення чистого доходу 2,04%, але збільшення собівартості реалізованої продукції на 13,1% за рахунок адміністративних витрат та витрат на збут призвело до зниження прибутку від реалізації на 3,38%.

Якщо собівартість реалізованої продукції (послуг) «Whisky Corner» у 2022 році складає 28–31%, то валовий прибуток від реалізації – 10–15%, витрати на збут (рекламу) – 3%, фонд оплати праці закладу – 28%.

1.2. Оцінка параметрів мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

Оцінка системи мотивації праці на підприємстві ресторанного господарства вимагає комплексного (системного) підходу, який враховуватиме як економічні результати діяльності персоналу взагалі й кожного працівника окремо, так і суто психологічні аспекти вивчення мотивації [4, с. 25].

Аналіз політики мотивації і задоволеності співробітників закладу «Whisky Corner» в системі управління персоналом проведемо за допомогою наступного:

1. Анкетування – опитування (додаток А);
2. Тестування на основі методик (тести «Мотивація до успіху» і тест за моделлю Герцберга).

Задоволеність персоналу умовами праці, прийнятої системи оплати, відносинами, що склалися в колективі з керівниками, товаришами по службі, визначає мотивацію співробітників на підвищення ефективності роботи підприємства [7, с.145].

Слабкі місця в методах і формах управління персоналом дозволяють виявити оцінку ступеня задоволеності персоналу працею в закладі.

Так, необхідно розробляти систему додаткових стимулів, заохочень, які дозволять усунути або звести до мінімуму фактори праці, які не задовольняють персонал.

В рамках розробки управлінського рішення щодо мотивації співробітників закладу «Whisky Corner» було проведено опитування.

Опитування співробітників – це ефективний спосіб вивчення ситуації в організації і ставлення співробітників до цієї ситуації, який містить 7 тематичних блоків.

I. Блок «Загальні питання».

Проведене опитування співробітників підприємства громадського харчування дозволяє зробити висновок, що для 65% респондентів робота в закладу «Whisky Corner» є засобом для заробітку грошей, для 13% – це можливість підйому кар'єрними сходами, для 15% – можливість спілкування з хорошим колективом і 7% вважають, що не важливо, де працювати.

На питання «Як Ви оцінюєте свою роботу?» 60% опитаних респондентів вважають свою роботу цікавою; 12% – зазначають, що це робота, що вимагає високого ступеня відповідальності; 12% – говорять про те, що вона вимагає творчого підходу; 8% – виділяють пункт, що робота складна і важка, а також дає можливість просування по службових сходах.

Чи задоволені своєю роботою в «Whisky Corner» 76% опитаних співробітників відповіли, що задоволені, 20% – скоріше не задоволені і 4% – не змогли відповісти

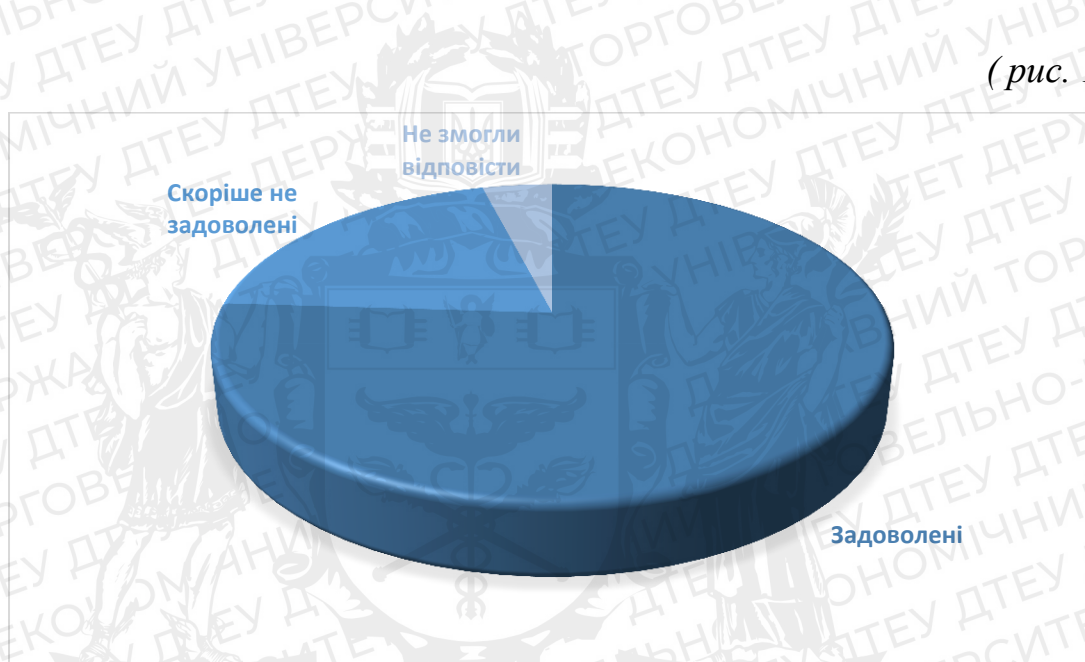


Рис 1.2. Оцінка задоволеності працею в «Whisky Corner»

Причинами незадоволення співробітники називали: недостатній рівень матеріальної винагороди, недостатньо кадрових програм з навчання персоналу.

Опитування показало, що організація трудового процесу влаштує 100% працюючих в ресторан «Whisky Corner», 96% і 92% підтримують керівництво в поліпшенні умов праці та модернізації виробництва: 88% і 84% вважають нормальною соціальну сферу і рівень заробітної плати.

II. Блок «Довірливі стосунки з колегами і з керівником».

Далі вивчили відносини з колегами і з керівником «Whisky Corner».

Респонденти в такий спосіб відзначили варіанти, які найбільш підходять до вашого бачення ситуації стосунки з керівником в «Whisky Corner» в даний час (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Відносини з колегами та керівником

В закладі чуйне ставлення керівництва до ідей і думку підлеглого	86%
	14%
Зрозумілі цілі, чіткі і здійсненні завдання від керівника?	75%
	25%
Керівник справедливий до співробітників?	83%
	17%

Продовження таблиці 1.6

Достатня похвала від керівництва?	62%
	28%

Отже, 75% опитаних відзначили, що їм зрозумілі цілі, чіткі і здійсненні завдання від керівника, 86% зазначили, що в «Whisky Corner» чуйне ставлення керівництва до ідей і думки підлеглого.

Більшість персоналу вважають, що ефективним способом мотивації співробітників є похвала від керівництва.

Всього 62% респондентів вважають, що похвала від керівництва на достатньому рівні, отже, інші 28% не отримують від керівника заохочень похвалами перед усім колективом, і досить часто спостерігають критику тільки за закритими дверима.

83% респондентів вважають, що керівник справедливий до співробітників, інші відповіли негативно, що також є досить серйозною проблемою, яку необхідно вирішувати.

Наступним питанням було: «Чи задоволені Ви відносинами в колективі?»

(рис. 1.3).



Рис. 1.3. Результати відповідей на питання: «Чи задоволені Ви відносинами в колективі?»

Отже, 66% опитаних співробітників в закладі ресторан «Whisky Corner» задоволені відносинами в колективі; 23% – задоволені в більшій мірі; 7% – скоріше не задоволені; 1% – зовсім не задоволені; 3% – не змогли відповісти.

III. Блок «Кар’єрний ріст».

Основну частину опитаних 73% не задовольняє можливість розвитку, як по вертикальній, так і горизонтальній кар’єрних сходах в ресторані «Whisky Corner». Решта 27% не змогли відповісти. Тих, кого влаштовує можливість кар’єри не виявлено.

IV. Блок «Навчання і розвиток».

Для того, щоб виявити особливості навчання в організації як елемента системи мотивації персоналу в «Whisky Corner», респондентам запропонували питання з 13 по 16.

Четвертим було питання про те, чи є в організації потреба в ефективній системі внутрішньофірмового навчання персоналу. Основна частина опитаних 17 осіб (68%) відповіли позитивно, решта 8 (32%) – не змогли відповісти.

Далі запитали, чи є у працівників проінформованість про програми навчання. 93% – обізнані про програми навчання та підвищення рівня їх кваліфікації, інші не змогли відповісти.

Отримавши відповіді на третє питання, виділимо формати навчання, які, на думку опитуваних повинні використовуватися в ресторані для удосконалення процесу управління персоналом та мотивації (%) (рис. 1.4):

курси, тренінги офіціантів та адміністраторів (71%);

- ✓ дистанційне навчання якості (63%);
- ✓ розвиток навичок на робочому місці (85%);
- ✓ наставництво (79%);
- ✓ післятренінговий супровід на робочому місці (22%).

Отже, опитані вважають, що для удосконалення системи мотивації персоналу в «Whisky Corner» повинні використовуватися такі формати навчання персоналу:

- ✓ курси, тренінги офіціантів та адміністраторів;
- ✓ розвиток навичок на робочому місці;
- ✓ наставництво.



Рис. 1.4. Результати відповідей на питання: «Які формати навчання використовувалися в вашій організації?»

Наступним було питання, яке стосується програм навчання. Нам належало виявити на скільки вони інформативні, сповнені, привабливі, чи цікаві програми навчання для персоналу.

(рис. 1.5).



Рис. 1.5. Результати відповідей на питання: «Як ви вважаєте програми навчання для співробітників інформативні, сповнені, привабливі, цікаві»

З'ясовано, що більшість опитаних 78% вважають, що програми навчання для співробітників інформативні, сповнені, привабливі, 14% – задоволені в більшій мірі, решта 8% – не змогли відповісти на це питання.

При спілкуванні з керівником «Whisky Corner», з'ясували, що зараз існує проблема у фінансуванні такого виду мотивації персоналу як навчання. Тобто керівництво вважає, що розвиток працівників має значення, але це достатньо важко в теперішній час.

V. Блок «Умови організації трудового процесу».

Для підвищення якості діяльності будь-якої організації необхідно знати, як працівники відносяться до своїх обов'язків, один до одного, що стимулює їх працювати краще. Оцінка задоволеності працівників дає важливу інформацію про те, чим задоволені або незадоволені працівники, і за якими напрямками слід удосконалювати систему роботи з персоналом [7, с. 147].

Таким чином, наступне питання стосувалося саме задоволеності працівників своїми умовами праці (рис. 1.6):

- ✓ мене влаштовує моя заробітна плата – 59%;
- ✓ мене не влаштовує моя заробітна плата – 41%;
- ✓ мене влаштовує мій соціальний пакет – 89%;
- ✓ мене не влаштовує мій соціальний пакет – 11%;

- ✓ моя оплата праці на 20% є нижчою, ніж ринкова – 46%;
- ✓ моя оплата праці вище середньоринкової – 54%;
- ✓ мене влаштовує місце розташування моєї роботи – 97%;
- ✓ мене не влаштовує місце розташування моєї роботи – 3%.

Рис 1.6.

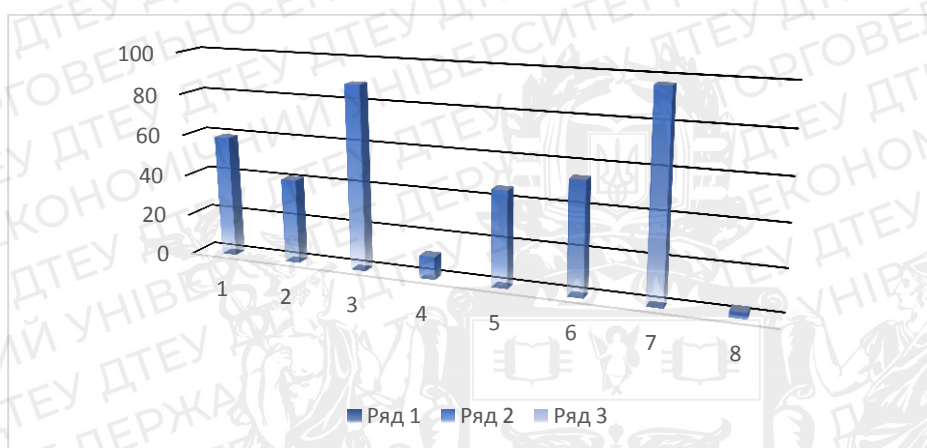


Рис. 1.6. Результати відповідей на питання: «Чи задоволені Ви умовами праці?»

Отже, більшість опитаних працівників ресторану 97% влаштовує місце розташування, 59% опитаних не влаштовує заробітна плата, не дивлячись на це, велика частина респондентів 89% влаштовує соціальний пакет, 41% з них вважають, що їх соціальний пакет ширший серед відомих їм, підприємств ресторанного господарства м. Києва.

VI. Блок «Баланс між роботою та особистим життям».

30% опитаних працівників погодилися з тим, що в процесі трудової діяльності в «Whisky Corner» існує баланс між роботою і особистим життям, 67% відповіли, що баланс між роботою та особистим життям не дотримується, тобто, виявлена проблема розподілу часу між ними.

«Баланс між роботою та особистим життям – це концепція, що включає правильне визначення пріоритетів між «роботою» (кар'єрою і амбіціями) і «способом життя» (здоров'я, задоволення, дозвілля, сімейне і духовний розвиток/медитація)» [8, с.25]. Тому необхідно запропонувати заходи як поліпшити баланс між роботою та особистим життям працівникам ресторану.

VII. Блок «Мотивація персоналу (нематеріальна і матеріальна)».

На рис. 1.8 наведено оцінка персоналом рівня заробітної плати в «Whisky Corner». 30% відзначили, що заробітна плата низька; 50% – середня, 20% – така ж як і на інших підприємствах нашого міста.

(рис. 1.7).

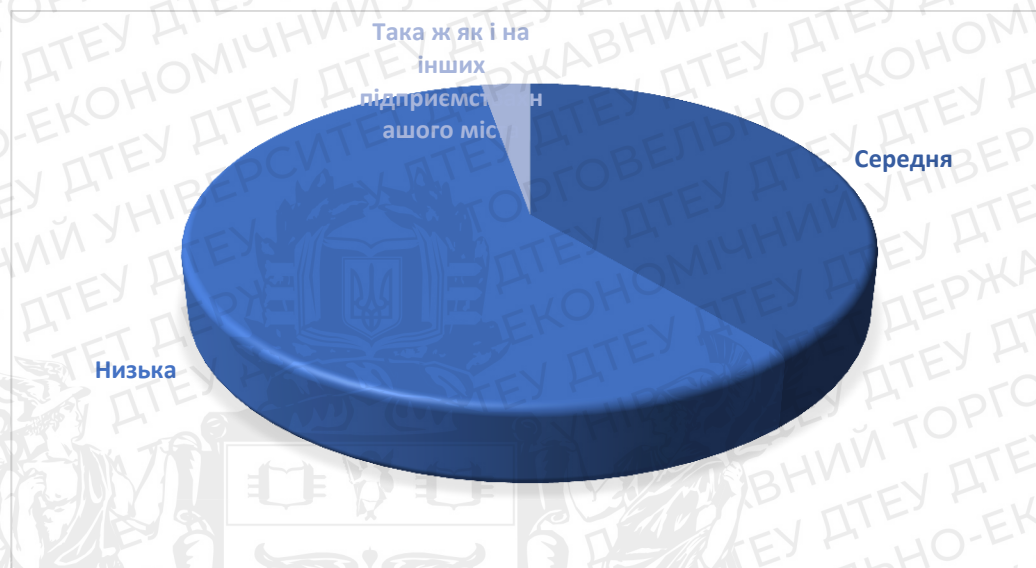


Рис. 1.7. Оцінка працівниками рівня заробітної плати, %

Наступним питанням було виявлено взаємозв'язок заробітної плати і рівня відповідальності працівників. 27% опитаних працівників ресторану відзначили, що оплату праці, яку вони отримують, відповідає віддачі і відповідальності; 41% – в більшій мірі відповідає віддачі і відповідальності; 12% – відповідає тільки відповідальності; 18% відзначили, що їх зарплата в більшій мірі не відповідає віддачі і відповідальності; 2% – повністю не відповідає віддачі і відповідальності

(рис. 1.8).



Рис. 1.8. Відповіді на питання: «Чи відповідає Ваша заробітна плата рівню відповідальності?»

За результатами опитування бачимо, що в цілому задоволеність рівнем заробітної плати є високою.

Далі запитали респондентів, які в даний час найбільш актуальні переваги щодо мотивації персоналу в закладі. Більшість опитаних співробітників закладу (75%) виділили наступні:

- ✓ матеріальне стимулювання (заробітна плата, бонусна політика);
- ✓ мотивація у вигляді премій, надбавок до зарплати;

Менше половини опитаних співробітників ресторану (47%) вважають важливим для працівника – професійне навчання, 56% – також виділили перевагу просування кар’єрними сходами. Також співробітники відзначали, що хотіли б введення системи заохочень за внесення раціоналізаторських пропозицій, за рахунок чого у них б підвищилася мотивація до праці.

Наступне питання стосувалося рівня соціальної захищеності персоналу “Whisky Corner». Дані опитування співробітників свідчать про середній рівень соціального захисту. 60% співробітників оцінили реальний стан свого соціального захисту як задовільний, 32% опитаних оцінили рівень як незадовільний, інші 8% оцінили рівень як високий.

(рис. 1.9).



Рис. 1.9. Відповіді на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень соціальної захищеності працівників ресторану»

Наступним було питання, які заходи підвищення соціальної захищеності працівників повинні використовуватися для удосконалення процесу мотивації персоналу в ресторані. Майже всі опитані 99% вважають за необхідне приділяти увагу матеріальній мотивації, 98% опитаних працівників ресторану вважають необхідним вдосконалення заходів з охорони здоров'я співробітників, 87% зазначили необхідність вдосконалення заходів по організації медичного обслуговування (страхування).

29% побажали відвідувати тренажёрний зал від підприємства (більшість з бажаючих – жінки), 20% не відмовилися б від харчування в ресторані зі знижкою 50% (більшість опитаних – чоловіки), 5% хочуть побільше організації корпоративних заходів. Решта не змогли відповісти.

В результаті опитування виявили, що працівники хотіли б:

- ✓ вдосконалення заходів з охорони здоров'я співробітників;
- ✓ вдосконалення заходів щодо організації медичного обслуговування (страхування);
- ✓ виплати матеріальної допомоги;
- ✓ харчування в ресторані за рахунок організації;
- ✓ отримувати доплати грошима на харчування і додаткове медичне страхування;
- ✓ подання додаткових днів до відпустки;

- ✓ надання путівок на відпочинок;
- ✓ отримання оплати транспортних витрат;
- ✓ отримання оплати мобільного зв'язку;
- ✓ організацію культурно-розважальних програм для дітей на канікулах, у вихідні та святкові дні;
- ✓ організацію культурного дозвілля.

Завершальним питанням було: «Ви проявляєте ініціативу процесі трудової діяльності в ресторані, вносячи раціоналізаторські пропозиції?». Більшість опитаних працівників ресторану відповіли позитивно (76%), негативну відповідь дали лише 10% респондентів і інші 14% не змогли відповісти.

Це говорить про те, що велика частка працівників ресторану виявляють активність щодо внесення раціоналізаторських пропозицій, але ще потрібно удосконалювати методи мотивації, спрямовані на заохочення раціоналізаторських пропозицій.

Далі проведено додаткове дослідження, яке доповнить уявлення щодо мотивації працівників «Whisky Corner». Для визначення домінування мотиву досягнення було застосовано методичку «Діагностики особистості щодо мотивації до успіху» Т. Елерса. Результати тесту «Мотивація до успіху» представлені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Результати тесту «Мотивація до успіху»

Результат	Питома вага, %
-----------	----------------

Продовження таблиці 1.7

Низька мотивація до успіху	5
Середній рівень мотивації до успіху	25
Помірно високий рівень мотивації до успіху	60
Високий рівень мотивації до успіху	10

Таким чином, під час опрацювання результатів за методикою «Діагностики особистості щодо мотивації до успіху» Т. Елерса на прикладі «Whisky Corner» можна побачити такий кількісний розподіл за мотивацією досягнення: основна частина персоналу – 60% мають помірно високий рівень мотивації до успіху на роботі, 25% – середній рівень мотивації до успіху, інші 5 і 10% (мають низьку і високу мотивацію до успіху відповідно).

Високий рівень успішності характеризується глибоким розумінням професійного успіху, пов'язаного з саморозумінням, самозбереженням і вдосконаленням. Середній рівень успішності характеризується адекватною сформованістю всіх частин душі. Такі люди зазвичай активні та ініціативні. Вони прагнуть здобувати знання та навички, працювати організовано та досягати бажаних результатів. Низький рівень мотивації до успіху характеризується слабкістю особистих професійних якостей і постійним нерозумінням [11, с.16].

Наступний кроком дослідження буде тестування по моделі Герцберга. Результати представимо в табличному і графічному вигляді.

(рис. 1.10)

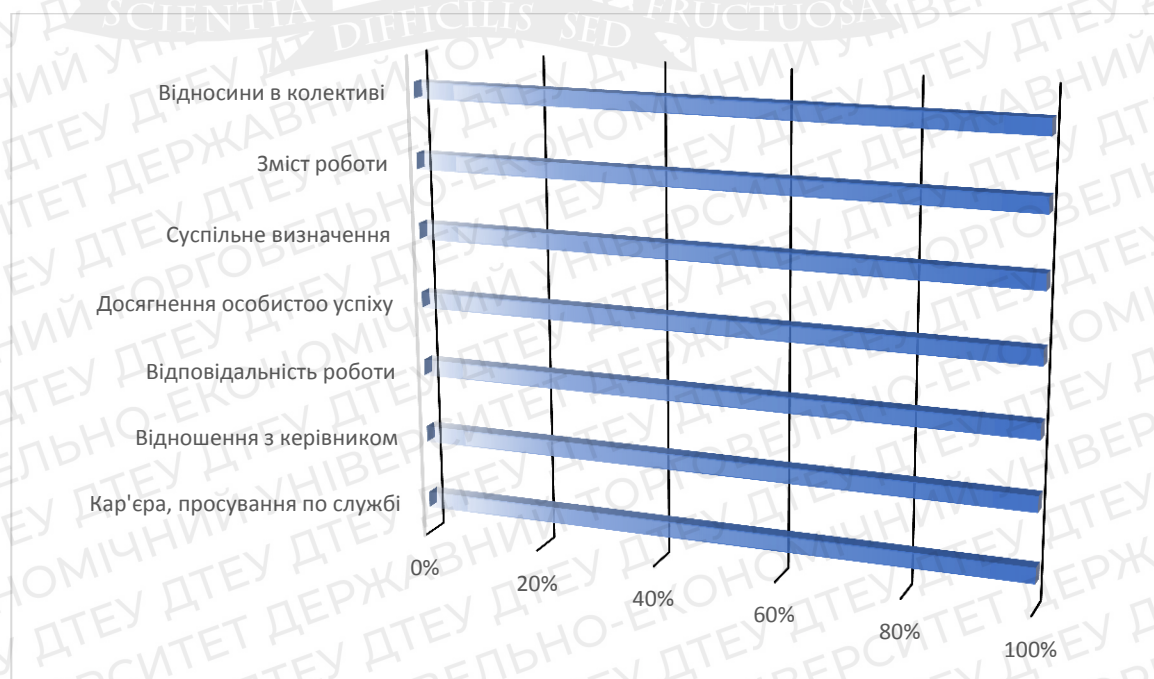


Рис. 1.10. Графічне зображення результатів тесту

У першій графі таблиці 1.8 наведено фактори, які для співробітників є найбільш важливими в їх діяльності, у другій графі – розподіл кількості працівників, у третій графі – частка впливу кожного фактора у відсотках, яка визначалася як відношення кількості осіб, які відповіли на кількість опитаних (табл. 1.8).

Отже, тестування за моделлю Герцберга показало, що найбільш важливими факторами категорій задоволеності або незадоволеності працею для досліджуваного закладу є: відповідальність роботи (90%), відношення з керівництвом (95%) та кар'єра, просування по службі (100%).

Таблиця 1.8

Результати тесту за моделлю Герцбе

Фактори	Питома вага, %
Кар'єра, просування по службі	100
Відношення з керівництвом	95
Відповідальність роботи	90
Досягнення особистого успіху	85
Суспільне визнання	75
Зміст роботи	75
Відносини в колективі	50

Менш значимими є такі показники як суспільне визнання (75%), досягнення особистого успіху (85%), зміст роботи (75%).

В цілому результати нашого дослідження показали, що рівень задоволеності співробітників «Whisky Corner» умовами трудової діяльності є вище середнього. Даний показник свідчить про те, що напрямки мотиваційної політики з персоналом є правильними і вимагають продовження роботи в даному напрямку.

Найбільш сильними сторонами в роботі з персоналом є організаційна структура управління та грамотний менеджмент «Whisky Corner».

Для виявлення проблем та визначення задоволення мотиваційною політикою в «Whisky Corner» було проведено анкетування в якому взяв участь персонал закладу.

Були виявлені наступні проблеми:

1. Окремі молоді працівники не задоволені своєю роботою в «Whisky Corner», причинами незадоволення стали: недостатній рівень матеріальної винагороди, практично відсутні кадрові програми з навчання персоналу.
2. Більшість персоналу вважають, що в закладі не використовується такий спосіб мотивації працівників як похвала від керівництва, деякі з них відзначили, що керівник не завжди справедливий до персоналу. Тому важливі рекомендації для керівника з метою упорядкування роботи з персоналом, щоб не втрачати свій авторитет і не стати «тираном» для підлеглих.
3. Особливу увагу керівництву потрібно звернути на проблему незадоволеності персоналу можливістю підйому кар'єрними сходами, тому керівництву на цю проблему слід звернути особливу увагу.
4. Можна зробити висновок про те, що у більшості опитаного персоналу ресторану існує потреба в ефективній системі внутрішньофірмового навчання працівників, приблизно половина мають інформацію щодо програм навчання співробітників. Для удосконалення процесу управління персоналом в ресторані повинні використовуватися такі форми навчання працівників: курси, тренінги офіціантів та адміністраторів; розвиток навичок на робочому місці; наставництво. Працівники вважають, що програми навчання не зовсім цікаві, інформативні, сповнені. Тому виникає необхідність вдосконалення навчання як компонента мотиваційної політики персоналу в організації.
5. Більшість опитаних працівників влаштовує місце розташування їх роботи; 55% опитаних не влаштовує заробітна плата; не дивлячись на це, більшу частину респондентів 89% влаштовує соціальний пакет; 45% з них вважають, що їх соціальний пакет ширший серед відомих їм підприємств.
6. В цілому персонал не задоволений рівнем заробітної плати. Для працівників закладу робота є засобом для отримання заробітку, причому вони ж вважають,

що заробітна плата низька і тому перевагу віддають матеріального стимулювання у вигляді премій, надбавок до зарплати, а також турбота про працівників – транспортні витрати, медичне страхування тощо.

7. Дані проведеного опитування персоналу свідчать про середній рівень соціального захисту. Більше половини працівників оцінили реальний стан свого соціального захисту як задовільний.

Таким чином, діюча мотиваційна політика персоналу в ресторані вимагає прийняття коригувальних заходів, прийняття яких дозволить значно підвищити ефективність праці персоналу закладу ресторанного господарства.



Розділ 2. Удосконалення програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

2.1. Імплементация інноваційних програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

Імплементация інноваційних програм мотивації персоналу «Whisky Corner» пропонуємо організувати за наступним напрямками:

1. Довірчі відносини між начальником і підлеглими.

Молодий персонал ресторану майже не зацікавлений в ефективній праці і до того ж легко змінює місце роботи. Важливою частиною мотивації є можливість працівника, контактувати з керівником підприємства. На практиці це виглядає, як спеціальний день, або можливість відправити побажання або скарги в формі повідомлення (особисто СМС, Вайбер) безпосередньо до першої особи.

В якості рекомендацій з метою організації праці з персоналом ресторану, керівнику можна порадити наступні заходи:

- ✓ при прийомі працівника на роботу важливо обговорити питання оплати праці, премії, кар'єрного зростання, умов праці, обов'язки і дисциплінарні стягнення;
- ✓ до співробітника, який порушує встановлені умови та правила роботи в ресторані, важливо приймати коригувальні заходи, не дивлячись на особисте ставлення до нього;
- ✓ дисциплінарні заходи повинні бути однакові для всіх працівників.

Важливо та необхідно підвищити роль морального аспекту в мотивації персоналу. Так, керівнику «Whisky Corner» слід знаходити час для обміну думками з працівниками, хвалити співробітників, які відзначилися.

Важливо, щоб керівник помічав результат роботи своїх підлеглих, давав їм усну оцінку, прислухався до нових ідей і думок щодо організації роботи в ресторані.

У закладі повинні бути чітко визначені правила і критерії оцінки роботи персоналу. Співробітники повинні знати, за що їх заохочують або карають.

2. Кар'єрний ріст.

Пропонуємо удосконалити питання просування працівників ресторану по кар'єрних сходах.

Кар'єрний ріст можливий як послідовне сходження від нижчих посад до вищих (вертикальна модель кар'єри), так і розширення професійних компетенцій в одному посадовому діапазоні (горизонтальна або кваліфікаційна модель кар'єри).

У будь-якому з цих варіантів працівник може просуватися по кар'єрних сходах. Почавши роботу на низькій посаді, отримавши хороший досвід і стаж, можна претендувати на більш високу посаду і оклад.

Пропонуємо наступну програму кар'єрного росту офіціанта. Щоб претендувати на підйом по сходах, необхідно виконати певний план атестації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Програма кар'єрного росту офіціанта ресторану

Рівень	План	Відсоток
1 рівень	Необхідно знати назви всіх пунктів меню, які становлять меню бару і кухні	2
2 рівень	Потрібно вміти красиво запропонувати кожну страву, а також вміти поєднувати страви бару і напої, здавати атестацію потрібно шеф кухарю і адміністратору	3
3 рівень	Для підйому на третю сходинку потрібно відпрацювати 1 рік і пройти всі види навчання (тренінги і ін.), отримати схвалення від керівника.	4
4 рівень	Претендувати на четверту сходинку може той, хто виконав всі попередні показники і запропонував пропозиції щодо підвищення організації праці в ресторані.	5

Для першого рівня, щоб пройти атестацію необхідно знати назви всіх пунктів в меню, що становлять меню по бару і по кухні. Для другого рівня потрібно вміти красиво запропонувати кожне блюдо і вміти поєднувати страви бару і напої, здавати атестацію потрібно шефу і адміністратору. Для підйому на третій рівень потрібно відпрацювати один рік і пройти всі види навчання (тренінги і ін.), крім того отримати схвалення від безпосереднього керівника. Претендувати на четвертий рівень може той, хто виконав всі попередні показники і запропонував якісні раціоналізаторські пропозиції на підприємстві.

Також пропонуємо впровадити кар'єрограму, згідно з якою у офіціантів ресторану буде можливість кар'єрного росту.

(рис. 2.1)

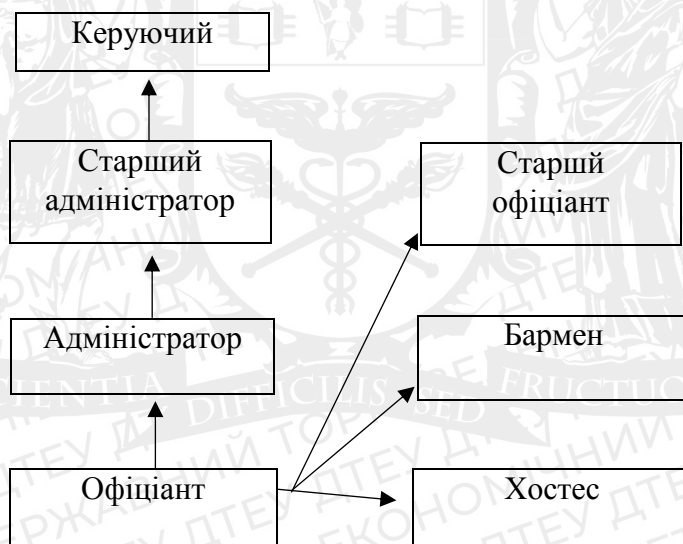


Рис. 2.1. Кар'єрограма офіціанта

Старший офіціант крім обслуговування гостей, повинен координувати роботу офіціантів і барменів.

Хостес крім зустрічі гостей, повинен вирішувати конфліктні ситуації, різні проблеми і питання, які можуть виникнути у клієнта під час перебування в закладі і звітувати перед адміністратором.

Адміністратор повинен мати досвід роботи в сфері ресторанного бізнесу від 1 року. Якщо офіціантом можна влаштуватися без досвіду, то вакансія

«адміністратор» підійде офіціантові з досвідом роботи, який вважає, що вже «переріс» свою посаду.

Адміністратор несе відповідальність за роботу офіціантів, барменів, кухарів, мийників, хостес. Протягом зміни вирішує різноманітні завдання: перевірити – чи чиста форма у персоналу, чи правильно бармен розставив пляшки за стійкою, чи чиста посуд, чи рівно постелено скатерті, чи вистачить серветок на столах, хто забронював столики в залі, які салати замовили на банкет тощо.

Керуючий відповідає за роботу закладу. В його обов'язки входить відкриття і закриття закладу, підбір і навчання персоналу, вирішення конфліктних ситуацій. Також він повинен стежити за якісною роботою кожного працівника. У невеликих закладах його функції збігаються з адміністраторськими (тому наймають когось одного).

Директор ресторану – вищий керівник закладу, який контролює роботу персоналу ресторану, контролює якість обслуговування, якість закуповуваних продуктів і технологію приготування страв, технічний стан всього обладнання, дотримання техніки безпеки та санітарних норм на виробництві. Бере участь у формуванні цінової політики закладу, проведенні різних рекламних акцій, взаємодіє з постачальниками і контролюючими органами.

3. «Навчання і розвиток».

Персоналу ресторана необхідно надати можливість навчання. Заходи щодо стажування на позиції офіціанта, бармена і адміністратора допоможе йому краще зрозуміти специфіку роботи тих, ким згодом він буде керувати. Стажування допоможе уникнути труднощів в адаптації майбутнього працівника. З метою підвищення рівня кваліфікації слід проводити тренінги, влаштовувати відеосемінари, залучати фахівців-практиків великих ресторанных компаній тощо.

Регулярне проведення навчання (короткострокові курси офіціантів, тренінги, навчальні програми) позитивно позначається на мотивації працівників. Курси ресторанного бізнесу спрямовані на вивчення способів оптимізації

бізнес-процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Слухачі тренінгів навчаться забезпечувати високий рівень сервісу в закладі.

4.«Умови організації трудового процесу». Питання умов організації трудового процесу працівників «Whisky Corner» є одним з найбільш важливих.

5. «Баланс між роботою та особистим життям».

Баланс між роботою та особистим життям є трохи глибшим особистим між особистим балансом, але є деякі основні принципи, з якими можна погодитися. Загалом, поняття «баланс між роботою та особистим життям» включає правильний баланс між «роботою» (кар'єра та амбіції) та «стилем життя» (здоров'я, задоволення, відпочинок, сім'я та духовний розвиток/роздуми).

Тайм-менеджмент в ресторанному бізнесі – це не тільки сучасний інструмент для налагодження ефективності управління бізнес-процесами, але й унікальний метод нематеріальної мотивації персоналу та, взагалі, мотиваційної політики закладу.

До основних завдань тайм-менеджменту відносяться:

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

Досвід показує, що у більшості ресторанів одні і ті ж проблеми з персоналом, до яких відносяться:

- ✓ спілкування на непрофесійні теми в робочий час;

- ✓ співробітник наданий сам собі за відсутності гостей (замовлень);
- ✓ персонал не ідентифікує себе з професією;
- ✓ відсутність прописаних і формалізованих правил роботи, трудового розпорядку, поведінки;
- ✓ ефективність використання людського ресурсу становить 50–60%, тобто співробітники не виконують більше 50% належного обсягу робіт.

Подібні проблеми і покликаний вирішити тайм-менеджмент. На рисунку 2.2 наведено алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту.

(Рис 2.2.)



Рис. 2.2. Алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту

Ініціатива впровадження даної системи повинна виходити від директора, шеф-кухаря, старшого офіціанта або тренера з навчання персоналу. В їх основні завдання входить: пояснення робочій групі цілі і завдання впровадження програми тайм-менеджменту, призначення часу щотижневих нарад; підготовка разом з керівниками груп посадових інструкцій; обговорення плану

впровадження і складання мережного графіка робіт; обговорення впровадження індивідуальних кар'єрних планів.

6. Мотивація персоналу (нематеріальна і матеріальна). Виявлену проблему мотивації персоналу представляється можливим вирішити за допомогою застосування комплексної мотивації персоналу. Основоположним базисним моментом організації мотивації персоналу в ресторані є місія або мета.

З огляду на рівень розвитку ресторану і поставлені керівником цілі, мотивація кадрів повинна бути спрямована на вирішення таких завдань:

- ✓ стимулювання персоналу до найкращих результатів у відповідності зі стратегією закладу;
- ✓ підвищення задоволеності працею через зміну якості праці і зміну ставлення до праці;
- ✓ підвищення продуктивності праці через зміну якості праці і зміну ставлення до праці;
- ✓ встановлення безпосередньої залежності оплати праці та інших пільг працівників від досягнення ними конкретних результатів відповідно до затверджених планів робіт і підвищення якості праці;
- ✓ залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, формування стабільного колективу, зниження плинності робочих кадрів.

Для того, щоб підвищити працездатність співробітника, перш за все, необхідно побудувати правильну систему взаємовідносин з персоналом. На особливу увагу для підвищення продуктивності і ефективності роботи всього колективу в цілому необхідно приділити таким напрямкам мотиваційної політики, як стимулювання працівників за їх працю, причому, як матеріальне, так і моральне, професійний розвиток і планування кар'єри співробітників.

Зі сторони системи мотивації працівників ресторану, необхідно і важливо розробити об'єктивне правило, яке містить в собі такі основні принципи:

- ✓ принцип прозорості. Будь-який співробітник повинен дуже добре розуміти всю суть системи мотивації і знати відповіді на наступні

питання: кого за що заохочують? чому премію (подарунок, бонус) не я? що мені потрібно зробити, щоб теж отримати цю премію? заохотять чи мене, якщо я зроблю це, це і ще ось це?

- ✓ принцип об'єктивності. «Ми можемо управляти тільки тим, що можемо виміряти». При заохоченні співробітників важливо ґрунтуватися на об'єктивних, вимірних показниках;
- ✓ принцип наочності. Людина набагато краще засвоює інформацію, предоставлену наочно.

Пропонуємо розробити систему заохочень для працівників ресторану: нагорода кращому офіціантові місяця, призи тим, хто розробить кращу пропозицію про підвищення виручки закладу. При виборі кращих офіціантів місяця або кращих пропозицій слід враховувати думку всього колективу закладу.

Персонал ресторану спочатку вмотивований, завдяки чайовим, або процентам, які вони набирають від всіх обслужених клієнтів. Базова ставка окладу не є мотивуючою, так як співробітники прекрасно розуміють, що межа виручки залежить лише від них самих.

Пропонуємо оголосити в ресторані, наприклад, конкурс «Найкращі продажі сезонної страви» або «Топ продажів порцій ексклюзивних напоїв», за результатами яких нагородити переможця, причому обов'язково зробити це в присутності інших співробітників.

Для співробітника актуалізується не тільки грошовий компонент мотивації, але і публічний, що мотивує його до подальших успіхів.

Змагальний момент важливий і для кухарів: для них можна провести професійний конкурс на найкраще шоу (коли блюдо готують у столу гостя). Крім підвищення якості роботи кухаря, це приверне до закладу нових гостей. Згаданий змагальний момент також допомагає мотивувати колектив. Це важливо і для керівного персоналу. Оплата і преміювання даної категорії знаходиться на високому рівні, своєрідне вираження їх професіоналізму в цій сфері. Люди, що займають ці посади, часто «крутяться як білка в колесі», а їх

робочий день триває набагато довше, ніж треба. Тому мотивацією в першу чергу будуть служити позапланові вихідні, психологічні та кваліфікаційні тренінги, можливість делегування деяких повноважень на нижчі посади, а також надання свободи дій в зоні їх відповідальності.

Останній варіант має найбільший потенціал, адже він дає можливість до подальшого розвитку і вдосконалення. Окрему увагу варто приділити керівним посадам. До даного категорії слід застосовувати лише «мотивацію утримання», яка дає йому можливість відчувати себе таким важливим та необхідним.

Отже, зазначимо, що добре спланована мотиваційна політика може значно підвищити продуктивність співробітників, збільшити продажі, підвищити продуктивність і обслуговування клієнтів, не несучи для компанії додаткових витрат. Дійсно, якщо працівник задовільно виконує свої обов'язки, а цілі саморозвитку включають розвиток підприємства, ефективність буде в кілька разів вищою.

2.2. Ефективність пропозицій покращення програм мотивації персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

Ефективність мотивації містить в собі рішення завдань що стоять перед організацією. Вона буде залежати від ефективного використання людських ресурсів. Мотивація носить двосторонню спрямованість – з одного боку задовольняє потреби організації, з іншого – співробітників. Після запропонованих заходів підвищення ефективності управління системою мотивації персоналу “Whisky Corner» необхідно дізнатися наскільки ці методи будуть дійсними.

Передбачається, що вдосконалення матеріальної системи мотивації принесе підприємство прибуток у розмірі 10%. Отже керівництвом було вирішено виділити на преміальні виплати 30000 грн. на місяць, тобто 360000 грн. у рік. Прибуток від реалізації складає 7 226 000 грн. З цього виходить:

Прибуток від реалізації заходів = $7\,226\,000 * 10\% = 722600$ грн.

Економічний ефект = 722600 – 360 000 = 362600 грн.

На організацію нематеріальних мотиваційних заходів підприємство виділяє 300000 грн. на рік. Очікуваний прибуток від реалізації даного заходу 6%.

Прибуток від реалізації заходів = 7 226 000 * 9% = 650340 грн.

Економічний ефект = 650340 – 300000 = 350340 грн.

Результати економічного ефекту від впровадження удосконалених заходів представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати розрахунків

Заходи з удосконалення	Збільшення прибутку, грн.	Витрати на запропоновані заходи, грн	Економічний ефект, грн.
Удосконалена система преміювання	722600 (10%)	360000	362600
Удосковалені методи нематеріальної мотивації	650340 (9%)	300000	350340
Усього =			712940 грн.

Визначення науково-практичної ефективності пропозицій дипломної роботи. Оскільки запропоновані заходи відрізняються певним рівнем наукової новизни важливо також здійснити аналіз науково-практичної значущості розробок. Науково-практична ефективність результатів дипломної роботи визначається експертним методом у комплексі з оцінкою їх економічної та соціальної ефективності на підставі таких якісних показників: новизна; перспективність; потенційний масштаб практичного використання; ступінь ймовірності досягнення позитивних результатів.

Новизна розробки визначається шляхом порівняння результатів досліджень, що пропонуються до використання на практиці, та діючих норм і стандартів. У процесі порівняння треба виявити, наскільки ці результати перевищують кращі світові аналоги, відповідають світовому рівню або є

нижчими за кращі світові аналоги. Перспективність визначається щодо наукових результатів роботи і має три рівня оцінки: «першочергова важливість», «важливі» та «корисні».

Перехід від якісних оцінок науково-практичного рівня результатів роботи до кількісних здійснюється за допомогою шкали балів та коефіцієнтів вагомості показників, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Шкали балів та коефіцієнтів вагомості показників науково-практичної ефективності розробок, що пропонуються

Показники	Ознаки показників	Кількість балів	Коефіцієнт важливості показника
1. Новизна	Перевищує кращі світові аналоги	10	0,35
	Відповідає світовому рівню	7-9	
	Нижче кращих світових аналогів	5-6	
	Перевищує кращі вітчизняні аналоги	3-4	
	Відповідає вітчизняному рівню	1-2	
	Нижче вітчизняного рівня	0	
2. Перспективність	Першочергова важливість	10	0,35
	Важливі	5-7	
	Корисні	1-3	
3. Потенційний масштаб практичного використання	Світовий ринок	10	0,2
	Галузі національної економіки	7-8	
	Галузь (регіон)	3-5	

Продовження таблиці 2.3

	Окреме підприємство (об'єднання)	1-2	
4. Ступінь ймовірності досягнення позитивних результатів	Великий (значний)	10	0,1
	Помірний (середній)	5-6	
	Малий (слабкий)	1-3	

На підставі балів та коефіцієнтів вагомості показників розрахунок науково-практичної ефективності виконують за формулою:

$$\text{НПР} = a_1 * \text{П1} + a_2 * \text{П2} + a_3 * \text{П3} + a_4 * \text{П4}, \quad (2.1)$$

де П1 – оцінка новизни роботи у балах;

П2 – оцінка перспективності роботи у балах;

П3 – оцінка масштабу використання роботи у балах;

П4 – оцінка ймовірності досягнення результатів роботи у балах;

a_1, a_2, a_3, a_4 – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Кількісне значення показника науково-практичної ефективності результатів дипломної роботи виражається в балах і дає змогу проводити порівняння різних наукових рішень.

Розрахунки науково-практичної ефективності приведені нижче.

Значення показника буде наступним:

$$\text{НПР} = 3 * 0,35 + 5 * 0,35 + 2 * 0,2 + 6 * 0,1 = 3,8 \text{ бала.}$$

В результаті даної оцінки було визначено, що науково-практична ефективність запропонованих заходів становить 3,8 балів. Таким чином, НПР є корисними і складають 38% ($3,8 * 100\% / 10$) від максимального значення у 100%.

Висновки

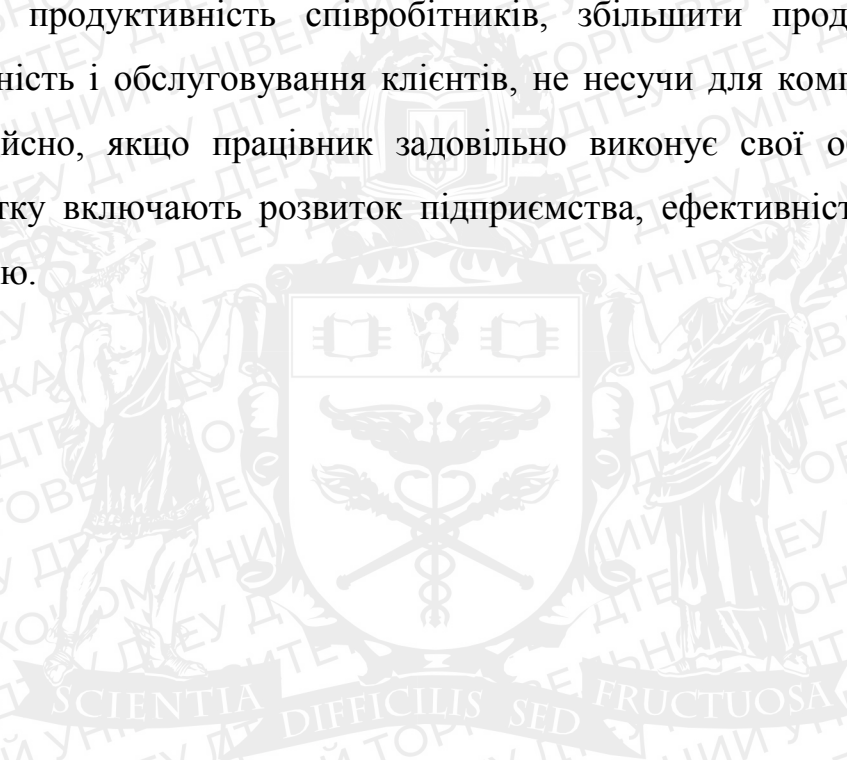
Таким чином, в роботі було проаналізовано процес мотивації персоналу в «Whisky Corner» м. Києва. Аналіз політики мотивації і задоволеності співробітників закладу «Whisky Corner» в системі управління персоналом проведено за допомогою наступного анкетування – опрос та тестування на основі методик (тести «Мотивація до успіху» і тест за моделлю Герцберга). Опитування співробітників – це ефективний спосіб вивчення ситуації в організації і ставлення співробітників до цієї ситуації, який містив 7 тематичних блоків: загальні питання, довірливі стосунки з колегами і з керівником, кар’єрний ріст, навчання і розвиток, умови організації трудового процесу, баланс між роботою та особистим життям, мотивація персоналу (нематеріальна і матеріальна).

В результаті проведенного анкетування були виявлені наступні проблеми мотивації персоналу. Окремі молоді працівники не задоволені своєю роботою в «Whisky Corner», причинами незадоволення стали: недостатній рівень матеріальної винагороди, практично відсутні кадрові програми з навчання персоналу. Більшість персоналу вважають, що в закладі не використовується такий спосіб мотивації працівників як похвала від керівництва, деякі з них відзначили, що керівник не завжди справедливий до персоналу. Існує потреба в ефективній системі внутрішньофірмового навчання працівників, приблизно половина мають інформацію щодо програм навчання співробітників. Для удосконалення процесу управління персоналом в ресторані повинні використовуватися такі форми навчання працівників: курси, тренінги офіціантів та адміністраторів; розвиток навичок на робочому місці; наставництво. Таким чином, діюча мотиваційна політика персоналу в ресторані вимагає прийняття коригувальних заходів, прийняття яких дозволить значно підвищити ефективність праці персоналу закладу ресторанного господарства.

Сформовано пропозиції щодо мотиваційної політики для покращення роботи персоналу «Whisky Corner». Запропоновано програму кар’єрного росту

офіціанта та кар'єрограму; програму стажування для персоналу; додаткові заходи щодо організації трудового процесу у закладі, а також оптимізації балансу між роботою та особистим життям. Запропоновано алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту, завдяки технологіям якого буде дотриманий баланс між роботою та особистим життям.

Таким чином, добре спланована мотиваційна політика може значно підвищити продуктивність співробітників, збільшити продажі, підвищити продуктивність і обслуговування клієнтів, не несучи для компанії додаткових витрат. Дійсно, якщо працівник задовільно виконує свої обов'язки, а цілі саморозвитку включають розвиток підприємства, ефективність буде в кілька разів вищою.



Список використаних джерел

1. Офіційний сайт суб'єкта ресторанного бізнесу: balthazar.com.ua
2. Адашев А. В. Мотивація персоналу як функція менеджменту/А. У. Адашев, Х. О. Арслонов// Світова наука. – 2019. – № 1 (22). – С. 34–37.
3. Андрушків Б. М., О. Є. Кузьмін Основи менеджменту: навч. посіб. Львів: Світ, 2018. 324 с.
4. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу/ О. І. Аргашокова// Соціально-гуманітарні технології. – 2020. – № 4 (16). С. 23-31.
5. Афанасьєв Д. А. Абрахам Маслоу і Теорія ієрархії потреб: переклад. Київ: НМТ, 2019. 311 с.
6. Баєва О. В., Ковальська Н. І., Лайко Г. П. Практикум з менеджменту: Навч. посіб., 2 ч., Київ : МАУП, 2019. 178 с.
7. Бабарина Я. О. Мотиваційна політика підприємств готельно-ресторанного господарства: теоретико-практичний аспект. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 6 (68). С. 143–149.
8. Балахонова В.А. Основні види та функції стимулювання діяльності персоналу / В.А. Балахонова / / Вісник сучасних досліджень. – 2020. – № 10.2. – С. 25-27.
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу: монографія. Львів, 2020. 410с.
10. Вовканич С. А. Структура та особливості мотивації зайнятості: навч. посіб. Київ: Економіка України, 2020. 340 с.
11. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). Львів, 2018, С. 16–24.

12. Голубєв А. І. Управління мотивацією персоналу організації / А. І. Голубєв // Економіка та бізнес: теорія та практика. – 2020. – № 2-1 (60). – С. 65-70.
13. Данюк В. М. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф.. м. Хмельницький : 2018. Квітень, С. 170–177.
14. Єськов О. А. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України: навч. посіб. Київ : 2021. 284 с.
15. Закір'янова Л.Р. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств 100 у сучасних умовах/Л.Р. Закір'янова // Молодь та наука. – 2021. – № 3. – С. 64.
16. Іванніков В.І. Мотивація та стимулювання праці персоналу в організації / В.І. Іванніков, П.В. Симонін // Нове покоління. – 2021. – № 10. – С. 163-165.
17. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці URL: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm (дата звернення 30.10.22).
18. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.
19. Коротков С. А. Концепція менеджменту: навч. посіб. Дніпро: 2020. 304 с.
20. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Аналіз, планування, впровадження, контроль: переклад. Львів : 2019. 896 с.
21. Кредисов А. І., Панченко С. Т., Кредисов В. А. Менеджмент для керівників: монографія. Київ : Товариство «Знання», КОО, 2019. 556 с.
22. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: «Академ-видав», 2019. 416 с.
23. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу / Д. Л. Левчинський // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Т. 20, Вип. 4. С. 186–189.

24. Ловчева М.В. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу: показники, методи, практичні рекомендації/ М. В. Ловчева // Мотивація та оплата праці. – 2020. – №1. – С. 14-26.
25. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник Львів : НЛТУ України, 2019. 67–70 с.
26. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи: Київ: Вісник Української академії банківської справи. 2020. С. 55–72.
27. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник, 2020. 308 с.
28. Петраченко Д. С. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. «Академ-видав», 2019. 475 с.
29. Позднишева І.В. Мотивація персоналу / І. В. Позднишева // Алея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9 (48). – С. 261-267.
30. Шкрабалюк А. А. Мотивація персоналу: сутність та значення як функції управління персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодий вчений. – 2021. – № 5 (347). – С. 297-301.

Анкета для співробітників

Шановні колеги!

Добрий день! Просимо Вас взяти участь в анкеті з метою аналізу мотивації персоналу та удосконалення системи управління персоналом закладі «Whisky Corner».

Пропонуємо Вам відповісти на наступні питання:

Анкетування містить 7 тематичних блоків.

1 блок – «Загальні питання»

1. Робота в «Whisky Corner» є для Вас

- ✓ засобом для заробітку грошей;
- ✓ можливість підйому кар'єрними сходами;
- ✓ можливість спілкування з хорошим колективом;
- ✓ не має значення, де працювати.

2. Як Ви оцінюєте свою роботу?

- ✓ робота цікава;
- ✓ робота, що вимагає високого ступеня відповідальності;
- ✓ робота вимагає творчого підходу;
- ✓ робота складна і важка;
- ✓ робота, що дає можливість просування по кар'єрним сходах.

3. Чи задоволені Ви своєю роботою в «Whisky Corner»?

- ✓ задоволені;
- ✓ скоріше не задоволені, ніж задоволені;
- ✓ не змогли відповісти.

4. Організація трудового процесу в «Whisky Corner»? (можна обрати кілька пунктів):

- ✓ влаштовує;
- ✓ підтримую керівництво в поліпшенні умов праці та модернізації виробництва;
- ✓ нормальна соціальна сфера;

- ✓ гідний рівень заробітної плати.

2 блок – «Довірливі стосунки з колегами і з керівником».

5. Відзначте варіанти, які найбільш підходять до вашого бачення ситуації відносин з керівником в «Whisky Corner» в даний час?

В закладі чуйне ставлення керівництва до ідей і думку підлеглого	ТАК/НІ
Зрозумілі цілі, чіткі і здійсненні завдання від керівника?	ТАК/НІ
Керівник справедливий до співробітника?	ТАК/НІ
Достатня похвала від керівництва?	ТАК/НІ

6. Чи задоволені Ви відносинами, які склалися в колективі?

- ✓ Задоволені
- ✓ задоволені більшою мірою, ніж ні;
- ✓ скоріше не задоволені;
- ✓ зовсім не задоволені;
- ✓ не змогли відповісти.

3 блок – «Кар'єрний ріст».

7. Вас задовольняє можливість розвитку як по вертикальній, так і горизонтальній кар'єрних сходах в «Whisky Corner»?

- ✓ так;
- ✓ ні;
- ✓ важко відповісти.

4 блок – «Навчання і розвиток»

8. Чи є у вас в організації потреба в ефективній системі внутрішньофірмового навчання співробітників?

- ✓ так;
- ✓ ні;
- ✓ важко відповісти.

9. Чи є у вас інформація, щодо програм навчання?

- ✓ так;
- ✓ ні;
- ✓ важко відповісти.

10. Які використовувалися формати навчання в вашій організації?

- ✓ тренінг;
- ✓ дистанційне навчання;
- ✓ розвиток навичок на робочому місці;
- ✓ наставництво;
- ✓ післятренінговий супровід на місцях;

11. Як ви вважаєте програми навчання для співробітників інформативні, сповнені, привабливі, цікаві?

- ✓ так;
- ✓ ні;
- ✓ важко відповісти.

5 блок – «Умови організації трудового процесу»

12. Чи задоволені Ви умовами праці (можна вибрати кілька варіантів відповідей)?

- ✓ мене влаштовує моя заробітна плата;
- ✓ мене не влаштовує моя заробітна плата;
- ✓ мене влаштовує мій соціальний пакет;
- ✓ мене не влаштовує мій соціальний пакет;
- ✓ моя оплата праці на 20% є нижчою, ніж ринкова;
- ✓ моя оплата праці вище середньої ринкової;
- ✓ мене влаштовує місце розташування моєї роботи;
- ✓ мене не влаштовує місце розташування моєї роботи.

6 блок «Баланс між роботою та особистим життям»

13. Чи дотримується баланс між роботою та особистим життям?

- ✓ так;
- ✓ ні;
- ✓ важко відповісти.

7 блок «Мотивація персоналу (нематеріальна і матеріальна)»

14. Оцініть рівень заробітної плати в ресторані “Whisky Corner»:

- ✓ заробітна плата низька;

- ✓ середня,
- ✓ така ж, як і на інших підприємствах нашого міста,
- ✓ важко відповісти.

15. Чи відповідає Ваша заробітна плата рівнем відповідальності?

- ✓ зарплата відповідає віддачі і відповідальності;
- ✓ скоріше відповідає віддачі і відповідальності;
- ✓ відповідає тільки відповідальності;
- ✓ зарплата скоріше не відповідає віддачі і відповідальності;
- ✓ повністю не відповідає віддачі і відповідальності.

16. Чи задоволені Ви розміром заробітної плати?

- ✓ повністю задоволені розміром зарплати;
- ✓ в більшій мірі задоволені, ніж ні;
- ✓ скоріше не задоволені;
- ✓ зовсім не задоволені;
- ✓ не змогли відповісти.

17. Які Ваші переваги щодо мотивації персоналу?

- ✓ матеріальне стимулювання;
- ✓ мотивація у вигляді премій, надбавок до зарплати;
- ✓ турбота про працівника – оплати за дитячі садки, транспортні витрати, медичне страхування тощо.
- ✓ введення системи заохочень за внесення інноваційних пропозицій.
- ✓ робота в даній компанії як засіб для підйому кар'єрними сходах.

18. Оцініть рівень соціальної захищеності працівників в “Whisky Corner»:

- ✓ незадовільний,
- ✓ задовільний
- ✓ високий.

19. Виберіть актуальні для Вас заходи підвищення соціальної захищеності співробітників, нестандартні способи мотивації та побажання щодо поліпшення трудової діяльності з метою удосконалення процесу управління персоналом в “Whisky Corner»:

- ✓ вдосконалення заходів з охорони здоров'я співробітників;
- ✓ вдосконалення заходів по організації медичного обслуговування (страхування);
- ✓ виплати матеріальної допомоги;
- ✓ отримувати доплати грошима на додаткове медичне страхування;
- ✓ харчування в ресторані за рахунок організації;
- ✓ отримувати доплати грошима на харчування;
- ✓ оплата транспортних витрат;
- ✓ душ;
- ✓ оплата мобільного телефону;
- ✓ мати тренажёрний зал від підприємства (більшість з бажаючих жінки);
- ✓ організація культурного дозвілля.
- ✓ регулярний виїзд на природу;
- ✓ організація корпоративних заходів.
- ✓ надання путівок на відпочинок;
- ✓ інше _____.

20. У процесі трудової діяльності в ресторані «Whisky Corner» Ви проявляєте ініціативу, вносячи інноваційні пропозиції?

- ✓ так;
- ✓ ні;
- ✓ важко відповісти.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ!