

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

Студентки 4 курсу, 3 групи,
спеціальності 073 «Готельно-
ресторанний менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

(підпис
студента)

Науковий керівник
к.е.н., доц.

(підпис
керівника)

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

(підпис
гаранта)

Лютик
Анни
Леонідівни

Полтавська
Оксана
Володимирівна

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М. Г. Бойко
«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

ЛЮТИК АННІ ЛЕОНІДІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу «Моменти», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

1. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 р.

2. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування ефективної системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу «Едем», м. Києва

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади формування системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІМЕЙНОГО КАФЕ «МОМЕНТИ», М. КИЇВ

1.1. Оцінка діяльності кафе

1.2. Аналіз системи мотивації персоналу

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІМЕЙНОГО КАФЕ «МОМЕНТИ», М. КИЇВ

2.1. Заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації

2.2. Удосконалення системи мотивації персоналом

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



4. 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>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02.03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02.03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2023 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	02.06.2023 р.	02.06.2023 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023 р.	03.06.2023 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

5. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

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

О.В. Полтавська

(ініціали, прізвище)

_____ (підпис)

7. Гарант освітньої програми к.е.н, доц. **Т.М. Ткачук**

(ініціали, прізвище)

_____ (підпис)

8. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

А. Л. Лютик

(ініціали, прізвище)

_____ (підпис)

9. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студент Лютик А.Л. виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Система мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні та методологічні основи системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад формування ефективної системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по формуванню ефективної системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

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

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Лютик А. Л. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми, к.е.н., доцент

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІМЕЙНОГО КАФЕ «МОМЕНТИ».....	10
1.1. Оцінка діяльності кафе	10
1.2. Аналіз системи мотивації персоналу	16
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІМЕЙНОГО КАФЕ «МОМЕНТИ».....	24
2.1. Заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації.....	24
2.2. Удосконалення системи мотивації персоналом.....	32
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність дослідження. Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби. В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу. Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

Існує два види мотивації: матеріальна та нематеріальна. Матеріальна - це всі фінансові стимули, які використовує компанія – заробітна плата, премії, бонуси, путівки та будь-які інші грошові заохочення. Нематеріальна - це всі нефінансові способи виділити працівника – отримати підвищення, кращий кабінет, грамоти, тощо.

Сучасний ринок праці дуже конкурентний, і компанії повинні намагатися привернути і утримати найкращих співробітників, щоб забезпечити свій успіх. Для досягнення цих цілей необхідно мати ефективну систему мотивації, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів і забезпечує їх задоволеність роботою. Мотивовані працівники зазвичай працюють краще і більш продуктивно, що призводить до збільшення прибутку компанії і підвищення її конкурентоспроможності. Крім того, ефективна система мотивації допомагає зменшити витрати на найм та навчання нових працівників,

оскільки сприяє збереженню поточного персоналу, який вже має досвід і знання про компанію.

Натхненні працівники, які відчувають задоволення від своєї роботи та бажання досягнути успіху, працюють більш ефективно та допомагають компанії досягати своїх цілей. Крім того, система мотивації може допомогти зберегти талановитих працівників та зменшити текучість кадрів. Незважаючи на те, що кожна організація має свої власні потреби та вимоги щодо системи мотивації, в цілому можна сказати, що система мотивації завжди залишатиметься актуальною та важливою для будь-якої компанії, яка хоче зберегти конкурентну перевагу на ринку та досягти успіху.

Отже, система мотивації є надзвичайно актуальною і необхідною для будь-якої компанії, яка прагне досягнути успіху в сучасному ринковому середовищі, вона впливає на рівень задоволеності та ефективність працівників, що, в свою чергу, має прямий вплив на результативність компанії.

Мета дослідження: з'ясувати систему мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу на прикладі сімейного кафе «Моменти».

Завдання дослідження:

- провести оцінку діяльності кафе;
- здійснити аналіз системи мотивації персоналу;
- запропонувати заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації;
- виявити напрямки удосконалення системи мотивації персоналом.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом в закладах ресторанного господарства.

Предмет дослідження: система мотивації персоналу в сімейному кафе «Моменти».

Методи дослідження:

- аналіз – при проведенні оцінки діяльності кафе;
- спостереження – при здійсненні аналізу системи мотивації персоналу;

- моделювання – при наданні рекомендацій із заходів впливу на формування системи ефективної трудової мотивації;
- системний – під час виявлення напрямків удосконалення системи мотивації персоналом.



РОЗДІЛ 1

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІМЕЙНОГО КАФЕ «МОМЕНТИ»

1.1. Оцінка діяльності кафе

Сімейне кафе «Моменти» – це мережа сімейних кафе, одне з яких розмістилося в самому центрі столиці, на Хрещатику, а інше – на Русанівській набережній.

Адреси кафе: м. Київ, вул. Хрещатик, 13, вул. Русанівська набережна, 10.

Основний вид діяльності: 56.10 діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Сімейне кафе «Моменти» є самостійним суб'єктом. Є також юридичною особою, керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Головною задачею закладу є смачно нагодувати гостей та надати якісне обслуговування. Лозунг мережі «Начинки багато не буває».

У зв'язку позиціонування закладу, як сімейного, часто можна побачити тут дитячі майстер класи з приготування піци, які проводять бренд-шеф мережі та шеф-кухар. Або ж замовити послугу окремо, наприклад, на день народження.

Режим роботи обох кафе: з 9:00 до 22:00.

Продуманий екстер'єр і інтер'єр сімейного кафе «Моменти» говорить про зважений і діловий підхід до своєї справи (Додаток А). Заклад складається з двох рівнів та літньої тераси. Дизайнерський інтер'єр поєднує в собі сучасний європейський стиль і елементи старовинного особняка: цегляні стіни й оздоблення з натурального дерева, панорамні вікна, велика кількість живої зелені, справжній білий камін і багато свічок для декору.

Кухня – українська, італійська, європейська.

Меню сімейного кафе «Моменти» складається з популярних страв європейської та середземноморської кухонь (Додаток Б).

Фірмовими стравами сімейного кафе «Моменти» вважаються:

- мідії в винному соусі,
- паста з морепродуктами у томатно – вершковому соусі,
- теплий салат з курячою печінкою,
- запечена форель з томатами та шпинатами,
- піца чотири сири з грушею,
- стейки різного ступеню просмажування,
- домашній борщ з реберцями й салом,
- домашні сирники з пряженою сметаною.

Крім того, у кафе подають різні варіанти сніданків на протязі всього дня.

Для дітей розроблено окреме дитяче меню.

З-поміж напоїв є п'ять видів домашніх лимонадів, а також фірмовий чай, смузі й фреші.

В алкогольній карті є фірмові настоянки, всілякі марки червоних і білих вин, коктейлі та міцний алкоголь.

Щоранку в заклад до 9:00 поставляються свіжі продукти закупівельником та з «бази» (заготівельний цех, склади). Закупівельник привозить овочі, бакалію, пасти, яйця – тобто не готову продукцію. З бази: соуси, розібране м'ясо на потрібні частини, рибу, десерти тощо.

З «бази» привозять частково підготовлені продукти (напр. слайси лосося, готовий торт, готовий соус, розібраного завакумованого курча, філе скумбрії), задля полегшення роботи кухарів та скорочення часу приготування та видачі страв. Завдяки такій постановці роботи, - всі напої та страви від моменту замовлення «виносяться» на стіл від 5 до 25 хвилин при сприятливих умовах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Час видачі страв та напоїв (стандарти сімейного кафе «Моменти»)

№	Вид страви	Час видачі
Кухня		
1	Сніданки	12-15 хв
3	Салати	10-15 хв
3	Холодні закуски	10-15 хв
4	Піцца	15 хв
5	Супи	15 хв
6	Гарячі закуски	15-20 хв
7	Паста	15-20 хв
8	Гарніри	10-15 хв
9	Основні страви	15-20 хв
10	М'ясо (гриль)	20-25 хв
11	Десерти	5-7 хв
12	Гарячі десерти	10-12 хв
Бар		
1	Кава/чай	5 хв
2	Фірмові холодні напої	3 хв
3	Соки	3 хв
4	Фреші	10 хв
5	Коктейлі	5-7 хв
6	Смузі	7-10 хв

Стандарти часу видачі страв та напоїв були розроблені керівництвом, та актуальні вони за сприятливих умов (відсутність «запар»). Відлік починається з моменту, коли офіціант відійшов від столу. В іншому випадку офіціант повинен попередити гостей про затримку на тому чи іншому процесі.

Сімейне кафе «Моменти» завжди працюють за розробленими керівниками стандартами компанії. Час від часу в ці стандарти додають корективи опираючись на зміни в ресторанній світовій індустрії, або події у світі/країні.

Щодня в структуру сімейного кафе «Моменти», на повну робочу зміну, виходить в середньому 20 працівників (залежить від дня тижня, святкових днів). Серед них: керуючий, менеджер, шеф-кухар, адміністратор доставлення, офіціанти, бармен, помічник бармена, прибиральниця, посудомийниця, кухари, няня, завгосп (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Графік виходу працівників структура сімейного кафе «Моменти» на роботу

№ з/п	Підрозділ/ посада	Графік	Час робочої зміни	Кількість робітників в будній день	Кількість робітників у вихідний
1	Керуючий	6\1	11:00-21:00	1	1
	Зам.директора	5\2	9:00-21:00	1	1
2	Менеджер	3\3	8:00-22:00	1	1
3	Офіціант	4\2	8:00-18:00; 10:00-20:00; 11:00-21:00	2	3
4	Бармен	3\3	9:30-21:00	1	1
5	Помічник бармена	3\3	9:30-21:00	1	1
6	Няня	2\2	10:00-21:00	1	2
7	Посудомийниця	2\2	9:00-21:30	1	1
8	Прибиральниця	2\2	8:00-22:00	1	1
9	Шеф-кухар	5\2	9:00-21:00	1	1
10	Су-шеф	2\5	8:00-21:00	1	1
11	Повар гар.цеху	4\2	8:30-20:00; 9:30-21:30	1	2
12	Повар хол.цеху	4\2	8:30 - 21:30	1	1
13	Піщеол	4\2	8:30-20:00 9:30-21:30	1	2
14	Адміністратор доставлення	3\3	8:30-21:30	1	1
15	Завгосп	2\5	8:00-17:00	1(Пн,Чт)	-

Ефективність ресторанного бізнесу визначається кваліфікацією і відповідальністю кожного працівника, тому при підборі кадрів важливо переконатися в достатності їх знань, умінь і навиків.

Кожен робітник в період стажування ознайомлюється з цими стандартами, та перед тим, як має приступити до виконання своїх обов'язків, дає згоду дотримуватися їх. Адже, дотримання стандартів – є одним з пунктом успіху та розвитку бізнесу, особливо мережі.

Отже, сімейне кафе «Моменти» працює, в даному випадку, не тільки задля задоволення гостей, а й намагається полегшити роботу своїм співробітникам.

Трудові ресурси сімейного кафе «Моменти» - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у закладі загального

харчування і вхідних у його обліковий склад. В обліковий склад включаються всі працівники, прийняті на роботу, зв'язану як з основною, так і не основною його діяльністю.

Трудові ресурси сімейного кафе «Моменти» є головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності закладу і його конкурентоздатності. Відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів ресторану полягає в тім, що кожен найманий робітник може відмовитися від запропонованих йому умов і зажадати зміни умов праці, із його погляду, робіт, перенавчання іншим професіям і спеціальностям у кінцевому рахунку, може, нарешті, звільнитися за власним бажанням.

Система управління трудовими ресурсами сімейного кафе «Моменти» складається з власників підприємства, управлінського персоналу, фахівців, виробничого і обслуговуючого персоналу. Організаційна структура сімейного кафе «Моменти» (рис. 1.1.).

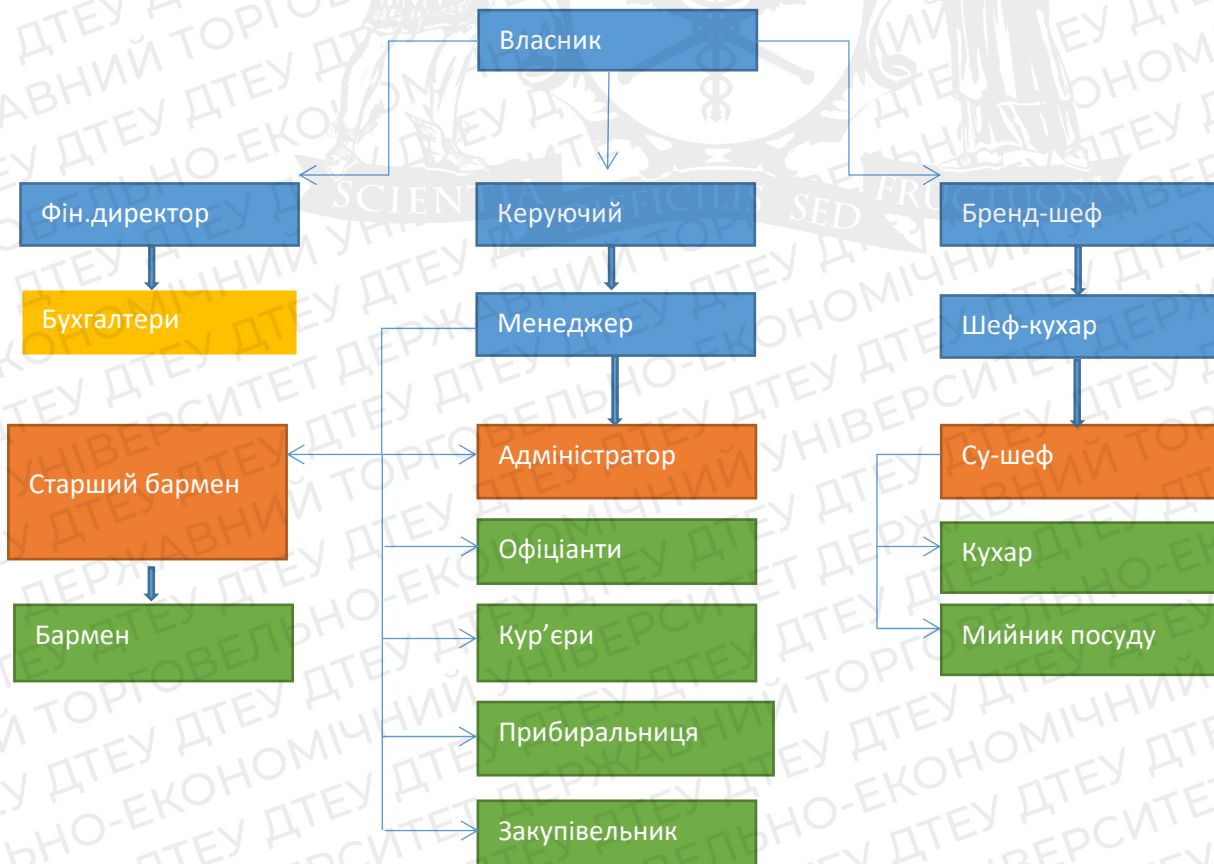


Рис. 1.1. Організаційна структура сімейного кафе «Моменти»

Як видно з рис. 1.1, організаційна структура сімейного кафе «Моменти» має переважно лінійний характер, тобто розподіл повноважень йде по вертикалі. Вона передбачає виконання одним керівником всіх функцій на кожному рівні управління, з повним підпорядкуванням йому права підзвітності всіх підрозділів, які стоять нижче. У свою чергу він підпорядковується вищому керівнику.

Переваги та недоліки цієї структури управління (рис. 1.2.).

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. • Єдність і чіткість розпоряджень. • Узгодженість дій виконавців. • Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. • Оперативність у прийнятті рішень. • Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. • Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією. • Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. • Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. • Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва.

Рис. 1.2. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління

Основною проблемою цієї організаційної структури є обмежена кількість підлеглих, які підпорядковуються одному керівнику.

Тип управління – це характеристика того, як приймаються, яким чином реалізуються управлінські рішення. Керівник сімейного кафе «Моменти» вибрав шлях роботи бюрократичної управлінської форми. Отже, головні та важливі рішення приймає він, впливає на підлеглих методами прямого впливу (наказів, покарань).

Керівники - працівники, що посідають посади керівників підприємства і структурних підрозділів, а також заступники на таких посадах: керуючий,

менеджер, бренд-шеф, головний бухгалтер. Працівники цієї категорії, як правило, мають вищу спеціальну освіту і значний стаж роботи за фахом. Вони організовують безперебійну роботу закладу, виробництво продуктів і послуг, ухвалюють управлінські рішення, вирішують складні виробничі завдання, усувають конфлікти.

Робітники - працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продуктів і послуг. В ресторанах – кухарі, офіціанти, няня.

1.2. Аналіз системи мотивації персоналу

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства. Аналіз та розрахунки на підприємстві проводяться за категоріями працівників. Штат працівників сімейного кафе «Моменти» (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Штат працівників сімейного кафе «Моменти», чол.

Працівники	Кількість осіб за роками		
	2020р.	2021р.	2022р.
Офіціант	3	6	4
Бармен	2	2	2
Помічник бармена	2	2	1
Няня	2	3	2
Посудомийниця	2	2	2
Прибиральниця	2	2	2
Шеф-кухар	1	1	1
Су-шеф	1	1	1
Повар гар.цеху	2	2	2
Повар хол.цеху	2	2	2
Піцеол	2	2	2
Адміністратор доставлення	1	1	1
Завгосп	1	1	1
Керівники	7	7	6
Загальна чисельність	30	34	29
в тому числі			
- жінки	22	22	19
- чоловіки	8	12	10

Як видно з табл. 1.3, штат працівників сімейного кафе «Моменти» становить 30 людини, та після початку повномасштабної війни у 2022 році штат працівників зменшився за період 2020-2022 рр.

Також важливу роль в роботі закладу відіграє вікова структура. Це впливає на взаємозв'язок та потреби в колективі. Так ми можемо побачити характеристику та динаміку вікової структури персоналу сімейного кафе «Моменти» (табл 1.4.).

Таблиця 1.4

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу сімейного кафе «Моменти» за 2020-2022 рр.

Вікові категорії	2020 рік	Питома вага, %	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %	Зміна питомої ваги 2022 року від	
							2020 р.	2021 р.
Молодь віком від 18-24 років	7	23,3	10	29,4	11	37,9	14,6	8,5
25-54 років	18	60	19	55,8	14	48,3	-11,7	-7,5
55-64 років	5	16,7	5	14,7	4	13,8	-2,9	-0,9
Пенсійний вік	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	30	100	34	100	29	100	x	x

Виходячи з даних, що ми бачимо в таблиці 1.5, ми можемо сказати, що більшу частину штату складають працівники віком від 25 до 54 років. В період 2020-2022 рр., категорія основного працездатного віку складала більшу половину штату, але з кожним роком вона зменшувалась. Також ми можемо бачити, що в закладі працює достатня кількість молоді і з кожним роком ця категорія збільшувалась, це свідчить про те, що заклад надає робочі місця молодим фахівцям та людям без досвіду роботи.

Проведемо аналіз кадрового потенціалу працівників сімейного кафе «Моменти» за стажем роботи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Аналіз якісного складу працівників в сімейному кафе «Моменти»

Стаж роботи	Питома вага, %			Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.
1. Стаж більше за 15 років	2,3	3	2,3	0,7	-0,7
2. Стаж більше за 10 років	14,5	14,7	11,5	0,2	-3,2
3. Стаж більше за 5 років	53,3	50	48,3	-3,3	-1,7
4. Стаж менше ніж 5 років	30	32,3	37,9	2,3	5,6
Всього	100	100	100	-	-

Аналіз структури працівників за стажем роботи (табл. 1.5) показав, що у сімейного кафе «Моменти» прогресивна структура кадрів, 62,1% складають досвідчені кваліфіковані працівники (стаж роботи більший за 5 років), однак разом з цим близько 37,9 % складають молоді спеціалісти.

Ми можемо бачити, що у 2022 році відсоток молодих спеціалістів зріс на 5,6. Скоріше всього це пов'язано з ситуацією в нашій країні, адже багато людей виїхало за кордон і з'явилося багато вільних вакансій у закладах готельно-ресторанного бізнесу.

Плинність кадрів в сімейному кафе «Моменти» (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6

Плинність кадрів в сімейному кафе «Моменти»

Показник	2020 рік	Питома вага. %	2021 рік	Питома вага. %	2022 рік	Питома вага. %	Відхилення	
							2021р. від 2020р.	2022р. від 2021р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуло робітників - всього	8	100	12	100	9	100	4	-1
- з неповною вищою освітою;	1	12,6	4	33,3	5	55,6	3	1
- з базовою вищою освітою;	4	50	8	66,6	2	22,2	4	-6
- з повною вищою освітою	3	37,5	-	-	2	22,2	-3	2
Звільнено робітників								
- всього	5	100	6	100	14	100	1	8
- на пенсію;	1	20	-	-	-	-	-1	-
- за хворобою (інвалідністю);	-	-	-	-	-	-	-	-
- за власним бажанням	4	80	5	83,3	12	85,7	1	7
- за згодою сторін;	-	-	1	16,7	2	14,3	1	1

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- за порушення правил техніки безпеки, санітарії, дисципліни	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього чисельність працівників	30	x	34	x	29	x	-	-

В 2021 році в сімейному кафе «Моменти» збільшилась кількість працівників на 4 людини – за рахунок прийняття на роботу випускників, вищих навчальних закладів та за вільним наймом. Одночасно з цим звільнилось 5 робітників з яких 1 працівник вийшов на пенсію, а 4 були звільнені за власним бажанням.

В 2022 році відбулося зменшення кількості працівників на 14 чол. – за рахунок звільнення великої кількості працівників через повномасштабне вторгнення та припинення роботи закладу на 3 місяці. Але після відновлення роботи прибуло 9 нових осіб, і штат працівників на 2022 рік складав 29 чоловіка. Структурний аналіз прийняття на роботу до сімейного кафе «Моменти» працівників показав збільшення питомої ваги робітників з неповною вищою освітою (від 33,3% до 55,6%) та з повною вищою освітою на 2 працівника. Це свідчить про зважену кадрову політику, бо підприємство приймає як кваліфікованих працівників, так і молодих спеціалістів (котрі будуть спонукати підприємство до динамічного розвитку). За період 2020-2022 років змінилась кількість виходів на пенсію на 1 чол., практично відсутні звільнення за порушення техніки безпеки, промислової санітарії та дисципліни, що має вагоме значення для підприємства.

Для визначення зацікавленості працівників працювати в сімейному кафе «Моменти» розглянемо показники плинності кадрів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика та динаміка показників плинності кадрів в сімейному кафе «Моменти»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна в 2022 році від	
				2020 р.	2021 р.
Показник плинності кадрів	0,13	0,17	0,48	0,35	0,31
Показник обігу за прийомом	0,26	0,35	0,31	0,05	-0,04
Показник обігу за звільненням	0,16	0,17	0,48	0,32	0,31

З даних таблиці ми можемо зробити висновок що показники плинності кадрів та обігу звільнення у 2021-2022 рр. мають однакові значення, оскільки всі працівники були звільненні за власним бажанням або згодою сторін. З кожним роком кількість звільнених збільшувалась, і у 2022 році цей показник зріс на 31%, що для підприємства не дуже добре, адже воно витрачає свій час та ресурси на стажування нового персоналу.

Завдяки даним, що були отримані з сімейного кафе «Моменти» за 2020-2022 рр. ми можемо провести аналіз складу та структури фонду оплати праці персоналу. Це допоможе нам зрозуміти головні елементи матеріальної складової мотивації персоналу. Аналіз складу та структури фонду оплати праці сімейного кафе «Моменти» (табл. 1.8.).

Таблиця 1.8

Аналіз складу та структури фонду оплати праці сімейного кафе «Моменти»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд заробітної плати всього, тис.грн	3288,3	100	3905,1	100	3286,9	100	x	x
В тому числі:								
Фонд основної заробітної плати	2834,1	86,1	3323,0	85,1	2888,3	87,8	-1,0	2,7

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд додаткової заробітної плати	454,2	13,9	582,1	14,9	398,6	12,2	1,0	-2,7
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	180,1	5,5	254,8	6,5	152,6	4,7	1,0	-1,8
- премії за виробничі результати	174,8	5,3	247,6	6,3	195,3	5,9	1,0	-0,4
Інші витрати	99,3	3,1	79,7	2,0	50,7	1,5	-1,1	-0,5

Проаналізувавши таблицю ми можемо зробити висновок, що фонд заробітної плати з кожним роком змінюється через кількість робітників та зростання рівня мінімальної заробітної плати. В період з 2020-2021 року показник фонду заробітної плати зріс з 3288,3 тис.грн до 3905,1 тис.грн, але у 2022 році показник знизився до 2987,9 тис.грн через скорочення штату працівників.

Також ми можемо бачити, що фонд додаткової заробітної плати в період з 2020-2021 року збільшився на 127,9 тис.грн, а у 2022 році цей показник становив 398,6 тис.грн. та займав 12,2% від фонду заробітної плати та зменшився на 183,5 тис.грн. В структурі фонду заробітної плати основну частину складає фонд основної заробітної плати, що складає 85-87%. Ми можемо сказати, що фонд додаткової плати складає невелику частинну від фонду заробітної плати (12-15%). Також ми можемо бачити, що більша частина грошей з фонду додаткової заробітної плати йде на надбавки та доплати в період 2020-2021 рр., але у 2022 році більша частина коштів пішла на премві за виробничі результати.

Наступним важливим кроком буде проведення аналізу ефективності системи оплати праці в сімейному кафе «Моменти» (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

**Оцінка ефективності системи оплати праці в сімейному кафе
«Моменти»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Кількість працівників, осіб	30	34	29	-1	-5
Фонд оплати праці, тис.грн	3288,3	3905,1	3286,9	-1,4	-618,2
Середньомісячна заробітна плата, грн.	9134	9571	9445	311	-126
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн.	5000	6500	6700	1700	200
Середній розмір заробітної плати у закладах ресторанного господарства, грн.	11260	11985	13075	1815	1090

З наведених даних у таблиці ми можемо зробити висновок, що середньомісячна заробітна плата у 2022 році знизилась на 1,3% порівняно з 2020 роком. Мінімальна заробітна плата в країні збільшувалась з кожним роком, у 2021 році цей показник зріс на 1700 грн або 26%, а в 2022 році цей показник збільшився на 200 грн або 3%. Порівнюючи дані про середньомісячну заробітну плату в сімейному кафе «Моменти» та у інших закладах гостинності ми можемо сказати, що працівники отримують менше і підприємство не є конкурентноспроможним, але працівники отримують більше ніж мінімальна заробітна плата в Україні.

Мотивація праці - це внутрішнє бажання та стимул до виконання роботи на високому рівні. Значення мотивації праці полягає в тому, що вона може впливати на багато аспектів роботи та покращувати ефективність працівників та результативність організації в цілому.

У рамках дослідження мотивації персоналу сімейне кафе "Моменти" було проаналізовано, які методи мотивації персоналу використовує заклад (табл.1.10):

Таблиця 1.10

Система мотивації в сімейному кафе "Моменти"

Умови праці	працівники кафе мають комфортні умови праці, такі як зручні робочі місця, чистоту та порядок, що позитивно впливає на їхню мотивацію
Заробітна плата	кафе надає своїм працівникам достатню заробітну плату, що відповідає ринковим стандартам та їх професійному досвіду.
Гнучкі графіки роботи	кафе надає гнучкі графіки роботи для своїх працівників, що дозволить їм балансувати своє робоче та особисте життя
Навчання	кафе надає своїм працівникам можливість професійного розвитку через навчання. Такі заходи допомагають стажерам отримувати нові знання для виконання своїх завдань
Визнання та похвала	керівництво відзначає успіхи своїх працівників та надає їм підтримку в розвитку їх професійних навичок
Командні заходи	кафе проводить командні заходи, які допомагають підтримувати дружній колектив та знижувати рівень стресу на роботі
Кар'єрні можливості	кафе надає своїм працівникам можливість кар'єрного розвитку
Розуміння важливості своєї ролі	працівники кафе розуміють, що вони грають важливу роль у функціонуванні кафе, і їхній внесок важливий для успіху бізнесу

Мотивація праці відіграє важливу роль в успішному функціонуванні будь-якої організації. Вона визначає, наскільки готові працівники працювати та прикладати зусилля для досягнення спільної мети. Основні значення мотивації праці такі:

- коли працівники відчувають мотивацію до виконання своєї роботи, вони працюють більш ефективно та продуктивно, що може привести до збільшення прибутку та покращення якості продукту або послуги;
- мотивовані працівники мають більше бажання до того, щоб залишатися на роботі та зосереджуватися на виконанні своїх завдань, уникаючи відволікання;
- задоволені та мотивовані працівники зазвичай взаємодіють краще між собою, що може привести до покращення міжособистісних відносин та збільшення командного духу;
- мотивовані працівники зазвичай менше схильні до того, щоб звільнитися з роботи або шукати інші вакансії, що може зменшити витрати на заміну працівників.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СІМЕЙНОМУ КАФЕ «МОМЕНТИ», М. КИЇВ

2.1. Заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації

З метою заохочення працівників до підвищення якості своєї роботи розробляються методи їх мотивації. Підвищення вимог до професійної кваліфікації працівників має супроводжуватися наданням можливостей для кар'єрного та особистісного розвитку. При розробці систем мотивації слід враховувати такі основні принципи: співробітники повинні бути ознайомлені з системою мотивації; вони повинні точно знати, як отримати додаткову винагороду; бонуси повинні виплачуватися без затримок (найкраще, якщо вони виплачуються раз на тиждень або раз на місяць).

Для того, щоб краще зрозуміти ситуацію в сімейному кафе «Моменти», було проведено анкетування. Приклад анкети, яку заповнили співробітники представлено в Додатку В. Анкетування пройшли 23 працівника (всі працівники, окрім керуючих). Відповідь на питання, «Чи задоволені Ви системою мотивації персоналу на підприємстві?», «Чи проводяться на підприємстві заходи для покращення мотивації персоналу?» та «Які з наведених заходів мотивування Ви б хотіли запровадити чи покращити на підприємстві?» зображені на рис. 2.1, 2.2, 2.3.

Проаналізувавши результати, ми бачимо, що 52% опитаних частково задоволені системою мотивації запровадженою на підприємстві. Це означає, що більшість співробітників не повністю задоволені та не мотивовані.

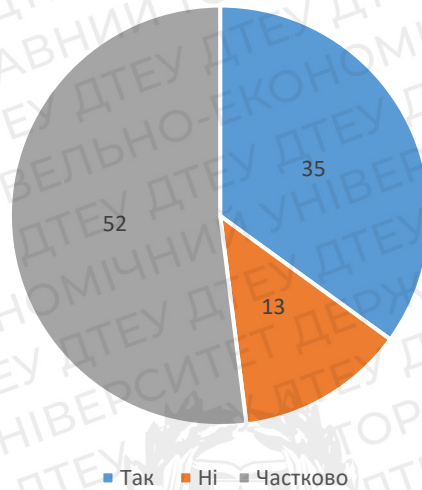


Рис. 2.1 Структура відповідей на питання «Чи задоволені Ви системою мотивації на підприємстві?»

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]

А 13% працівників взагалі вказали, що заходами мотивації вони не задоволені, тобто заходи не мотивують та не виконують свого завдання.

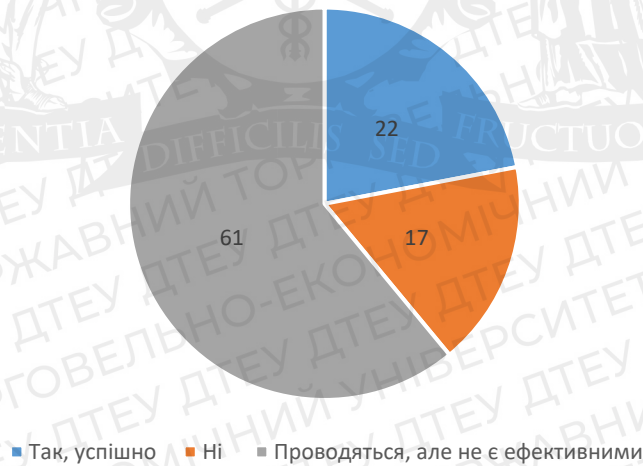


Рис. 2.2 Структура відповідей на питання «Чи проводяться на підприємстві заходи для покращення мотивації»

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]

По результатам опитування ми можемо побачити, що 61% працівників вважають, що заходи для покращення мотивації в сімейному кафе «Моменти» проводяться, але не є ефективними. 17% штату вважає, що покращення

мотивації не має, і лише 22% згодні з тим, що заходи для покращення мотивації є успішними.

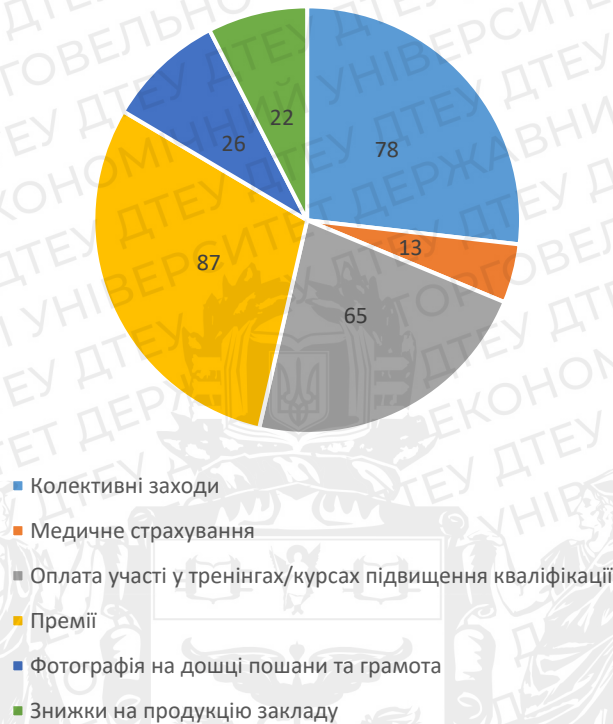


Рис. 2.3 Структура відповідей на питання «Які з наведених заходів мотивування Ви б хотіли запровадити чи покращити?»

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]

З результатів опитування ми можемо бачити, що найбільшу кількість голосів зібрали категорії: премії (87%), колективні заходи (78%) та оплата участі у тренінгах/курсах підвищення кваліфікації(65%). Тобто закладу потрібно звернути увагу саме на ці 3 категорії, для покращення мотивації свого персоналу.

Для ефективного управління сімейними кафе потрібні високоорганізовані, відповідальні та ініціативні працівники, які прагнуть максимізувати свої зусилля. Винагороди є найбільшим джерелом доходу в індустрії харчування та напоїв, але неможливо розвинути ці якості в працівниках за допомогою традиційних форм фінансового заохочення, суворого зовнішнього контролю, зборів і штрафів. Лише ті працівники, які усвідомлюють сенс своєї роботи і наполегливо працюють для досягнення цілей

компанії, можуть розраховувати на високі результати. На додаток до належної винагороди можна додати матеріальні стимули, такі як системи преміювання, безкоштовне або зі знижкою корпоративне харчування, оплата лікарняних та відпусток.

Ці переваги допомагають створити приємні умови праці не тільки з точки зору заробітної плати, але й з точки зору задоволеності людей роботою. Сучасна практика зарубіжних компаній та деяких українських підприємств громадського харчування демонструє тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу.

Основним фінансовим стимулом для працівників сімейного кафе "Моменти" є заробітна плата. Звичайно, збільшення заробітної плати в кілька разів не вирішує всіх проблем і може створити нові (збільшення потреб і запитів пропорційно збільшенню доходу). Найважливішим напрямком стимулювання праці в сімейному кафе "Моменти" є створення і вдосконалення системи управління пільгами. Для того, щоб мотивувати співробітників, зменшити плинність кадрів і викликати у них бажання працювати в одній компанії, ми пропонуємо винагороджувати співробітників у вигляді бонусів. Необхідно пояснити працівникам, що бонуси - це винагорода за продуктивну роботу, ініціативу тощо, а не додаткові виплати, які не стосуються працівника.

Оскільки управлінська ланка це специфічна категорія працівників, спосіб виплати бонусів буде відрізнятися від методів, які можуть бути використані для мотивації інших працівників. Керівні посади поділяються на керівників ресторанів, помічників керівників і менеджерів. Люди на цих посадах мають власні цілі, обов'язки та програми і отримують відповідну заробітну плату. Однак це не є межею їхнього кар'єрного розвитку чи фінансового добробуту. Далі ми можемо більш детально ознайомитись з запропонованими способами фінансової мотивації конкретних працівників відповідно до їхніх посад та обов'язків (табл 2.1).

Таблиця 2.1

Види матеріального заохочення управлінської ланки працівників сімейного кафе «Моменти»

Посада	Заробітна плата (грн)	Премія	Розмір премії
Менеджер	15000	Виконання плану продажу на 100%.	4%
		Відсутність дисциплінарних стягнень.	1%
Зам. Директора	18000	Якісне та успішне проходження навчання та перекваліфікація працівників на інші посади.	1% за одне успішне тестування
Керуючий	25000	Успішне проходження РОССаудиту	12%
		Навчання працівників за рахунок делегування обов'язків	1000 грн.
Для усіх посад	-	Премія від керівництва	4500 грн.
		Оплата тренінгу/курсу	10000 грн

Досягнення 100% плану продажів: На початку робочого дня касирам видається форма для заповнення кількості проданих товарів. Перелік проданих товарів надає менеджер. Наприкінці місяця заступник керівника або директор збирає інформацію. Зам. директора або директор збирає інформацію про виконання плану продажів. Якщо менеджер здатен належним чином керувати завданнями та роботою своїх підлеглих, він отримує бонус у розмірі 100% від успішності виконання плану, тобто 4% від його основної заробітної плати.

Дисциплінарні стягнення відсутні: Для того, щоб отримати цей бонус, менеджер повинен вчасно приходити на роботу, не запізнюватися, не забувати заповнювати робочий графік і дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку, прописаних у контракті. За виконання своїх обов'язків менеджери отримують бонус у розмірі 1% від заробітної плати.

Якісне навчання та розвиток для інших посад: Щомісяця члени команди ресторану та менеджери проходять тренінги для підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку. Заступник директора відповідає за моніторинг та оцінку цього навчання. Після успішного проходження тесту або тренінгу заступник директора отримує додаткову виплату в розмірі 1% від основної зарплати кожного працівника. Наприклад, якщо п'ять співробітників склали іспит

протягом місяця, бонус розраховується наступним чином: 5 співробітників * 1% * 18 000 грн = Заступник керівника отримує додатковий бонус.

Проходження аудиту ROCC: Кожні два-три місяці ресторан проходить аудит за певними критеріями. Якщо аудит пройдено відповідно до необхідних показників, встановлених комісією, керівник отримує 12% від основної заробітної плати готівкою.

Винагорода керівників за результатами атестації працівників: Керівники мають три місяці для підвищення свого професійного рівня шляхом делегування частини своїх обов'язків підлеглим; по закінченню тримісячного терміну проводиться оцінка за заявою працівника і, в разі успіху, керівник преміюється, а працівник зараховується до резерву на просування по службі. Працівник залишається в резерві на підвищення.

Премія від керівництва. Щомісяця організуються зустрічі, на яких обговорюються основні питання минулого місяця та майбутні виклики. Керуючий або менеджер може обрати найкращого працівника ресторану. Це може бути людина на будь-якій посаді, яка, на їхню думку, довела свої професійні навички та відданість роботі. Сума виплати фіксована - 1 000 гривень.

Завдяки такому фінансовому стимулюванню менеджери не тільки швидше підвищують свою кваліфікацію, а й налагоджують ефективну роботу в ресторані, набувають практичних навичок і стають ще кращими професіоналами в цій сфері. Таким чином, компанія отримує відповідального та компетентного працівника, який стає високооплачуваним фахівцем.

Ефективна система мотивації не існує лише в одному напрямку. Для того, щоб персонал розвивався цілісно, йому необхідна не тільки матеріальна підтримка, а й моральна. Робота в сімейному кафе "Моменти" - це швидкий темп життя, в якому немає часу на відпочинок і навіть на стрес. Тому ми також вирішили покращити основні критерії системи нематеріальної мотивації (рис. 2.4).

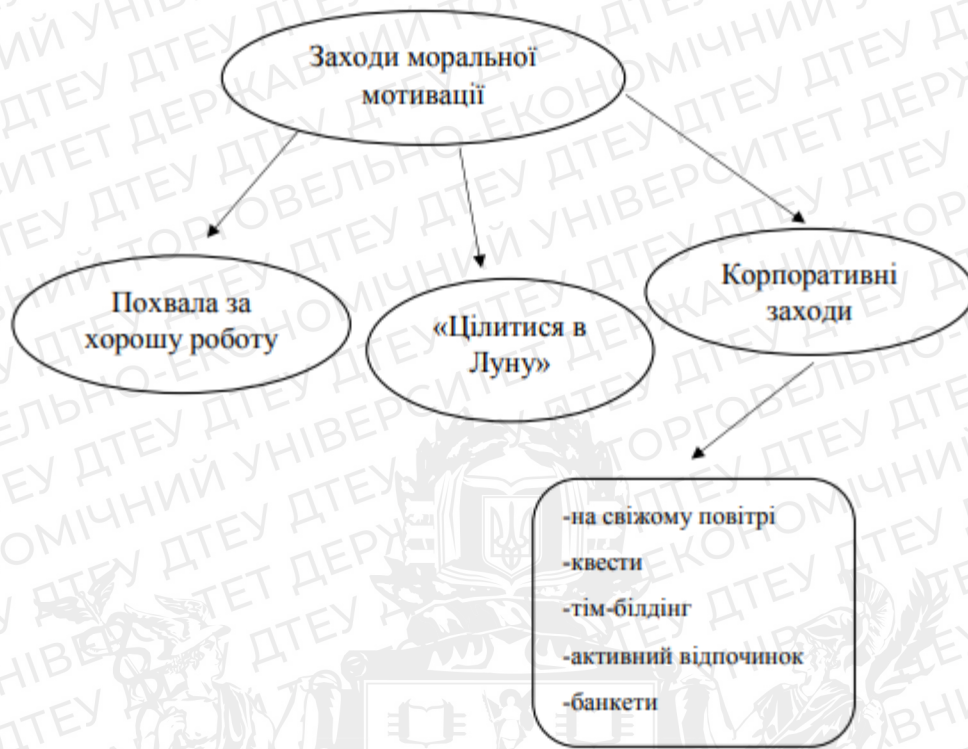


Рис. 2.4 Нематеріальні заходи у сімейному кафе «Моменти»

Хваліть і визнавайте хорошу роботу працівника: Напишіть ім'я кожного працівника на дошці і, якщо потрібно, попросіть їх залишити "оцінку" для колеги, від керівника до члена команди. Наприклад, наприкінці важкого дня: "Це була дуже напружена зміна, не було часу на відпочинок, прийшло багато клієнтів, всі працювали старанно і допомагали один одному. Я б не впоралася без допомоги моїх колег". Перш за все, це командна робота. Розкажіть, як хтось допоміг і підтримав вас сьогодні, або. Це може бути одна людина або кілька людей. Ви можете також розказати, що вам сьогодні в роботі не сподобалось, і одразу це обговорити з колегами.

«Цілитись в Луну»: Таку винагороду отримують працівники, які дотримуються одного з найважливіших принципів проривного успіху: "Долетіти до Місяця". Це означає, що люди працівники зосереджуватися не на поступовому зростанні своїх навичок, а на їх можливостях. Якщо працівник зміг збільшити продажі на 5 відсотків цього року, поставте йому ціль до 15 відсотків наступного року замість 6-7 відсотків. Навіть якщо нічого не вийде, цей працівник працюватиме ще старанніше.

Ефективні та успішні компанії процвітають завдяки командній роботі своїх співробітників. Існує багато різних способів організувати культурний захід, і завжди хочеться вибрати найкращий.

Банкет можна визначити як "класичну" форму корпоративного заходу. Основними завданнями банкету є пошук відповідного місця проведення (кафе чи ресторану), планування меню та створення розважальної програми. Зазвичай банкети включають в себе концерти або танці за участю запрошених колективів або співробітників компанії. В особливих випадках банкети можуть поєднуватися з костюмованою вечіркою в дусі балу-маскараду, або в програму заходу може бути включена кулінарна демонстрація. Переваги та недоліки цього типу корпоративного заходу пов'язані з його шаблонністю, і завжди є ризик, що не всім буде цікаво відвідувати такі заходи.

Пригодницькі ігри. Квест-кімнати (де командам від двох до шести осіб потрібно втекти за певний проміжок часу) стали популярними в нашій країні відносно недавно. Вони вимагають від учасників подолання труднощів за допомогою творчості та взаємодопомоги. Участь у таких пригодах - хороший варіант для невеликих корпоративних заходів з обмеженим бюджетом і часом. Проте деякі івент-компанії замовляють розробку таких ігор і для великих компаній.

Боулінг, більярд і пейнтбол. Якщо ви плануєте групову прогулянку, може бути неважко знайти клуб за інтересами, який забезпечить вас необхідними умовами та спорядженням. Такі розваги, як боулінг, більярд, картинг і пейнтбол, мають ту перевагу, що для участі в них не обов'язково бути фізично підготовленим або досвідченим гравцем.

Деякі види діяльності, такі як канатні дороги, також проводяться на відкритому повітрі. Тренінги, що складаються із завдань, які вимагають простих навичок скелелазіння, змушують працівників знаходити нестандартні рішення і дають їм можливість розвивати лідерські якості та впевненість у собі. Як правило, для таких корпоративів використовують спеціальні бази відпочинку зі скеледромом.

Виїзні корпоративи. Свіже повітря і красиві пейзажі можна знайти не тільки за кордоном, але і всього в 10-20 км від міста. Природа може дуже розслабляти, а потреба в "ритуалах", таких як барбекю на свіжому повітрі, може бути своєрідним тренінгом, в якому всі співробітники із задоволенням беруть участь. Найпоширенішою проблемою відпочинку на природі є непередбачувані погодні умови.

Тому, з точки зору професійного розвитку персоналу сімейного кафе "Моменти", ефективна система мотивації сприятиме професійному кар'єрному зростанню рядових працівників, заохочуватиме їх до свідомої та активної праці та розвитку соціальних зв'язків у цій сфері, але потребуватиме як матеріальних, так і психологічних заходів для досягнення цього необхідного результату.

2.2. Удосконалення системи мотивації персоналом

Оскільки загальний успіх і прибутковість компанії залежить від якості роботи її співробітників, мотивація працівників є одним з найважливіших факторів успіху компанії. Мотивація працівників впливає на всі аспекти діяльності компанії. Метою мотивації є створення комплексу умов, які спонукають людей до дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю.

Метою дослідження є аналіз системи управління мотивацією праці працівників у сімейному кафе "Моменти" та розробка системи заходів щодо вдосконалення управління виробництвом. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити певні завдання. А саме: дослідити теоретичні аспекти мотивації персоналу; вивчити основні методи мотивації; виявити причини та недоліки існуючої системи управління мотивацією в сімейному кафе "Моменти"; удосконалити існуючу систему мотивації та розробити систему заходів щодо стимулювання трудової діяльності на підприємстві з метою її покращення. Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації працівників до праці матиме найбільший ефект у перший

рік. Це створить фактори підвищення продуктивності праці, які сприятимуть посиленню підприємницької активності, підвищенню задоволеності працівників змістом робочих процесів, посиленню мотивації до кар'єрного зростання та створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Системи мотивації персоналу сімейного кафе "Моменти" базуються на різних методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління та специфіки самого підприємства. Класифікацію методів мотивації, орієнтованих на вплив на конкретні потреби, можна розділити на економічні та соціально-психологічні.

Мотивація - це те, що робить поведінку людини цілеспрямованою, і її метою може бути вирішення певної ситуації. Встановлено, що висока віддача від працівників досягається лише тоді, коли вони зацікавлені в кінцевому результаті та позитивно ставляться до своєї роботи. Це можливо лише тоді, коли бізнес-процеси та результати задовольняють найважливіші потреби працівників.

Якщо організація хоче залишатися конкурентоспроможною в умовах нестабільної економіки та жорсткої конкуренції, вона повинна використовувати ефективну систему мотивації для окремих працівників. Якщо ця система налаштована правильно, керівництво в сімейному кафе "Моменти" може координувати зусилля персоналу і реалізувати потенціал команди для досягнення поставлених цілей.

Аналіз існуючої системи мотивації в сімейному кафе "Моменти" показав, що більшість працівників не дуже задоволені існуючою системою мотивації персоналу. Тому необхідно розробити систему мотивації, яка б задовольняла потреби як працівників, так і керівників. Всі керівники повинні пам'ятати про необхідність заохочення своїх працівників, якщо вони хочуть домогтися ефективної роботи від своїх підлеглих.

Визначено, що для мотивації персоналу можна застосовувати системний підхід і використовувати різні методи залежно від рівня мотивації.

Мотивація є важливим людським ресурсом для вирішення організаційних проблем і може підвищити економічну ефективність залежно від її ефективного використання. Мотивація має два аспекти: задоволення потреб організації та задоволення потреб працівників. Запропонувавши заходи щодо підвищення ефективності системи управління мотивацією персоналу в сімейному кафе "Моменти", необхідно дослідити, наскільки ефективними є ці методи.

Передбачається, що вдосконалення системи матеріальної мотивації принесе компанії 10% прибутку. Тому керівництво вирішило виділити на преміювання 30 000 грн. на місяць, тобто 360 000 грн. на рік.

Прибуток від реалізації складає 7 226 000 грн. З цього виходить:
Прибуток від реалізації заходів = $7\,226\,000 * 10\% = 722\,600$ грн.

Економічний ефект = $722\,600 - 360\,000 = 362\,600$ грн.

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

Прибуток від реалізації заходів = $7\,226\,000 * 6\% = 433\,560$ грн.

Економічний ефект = $433\,560 - 300\,000 = 133\,560$ грн.

Результати економічного ефекту від впровадження удосконалених закладів (табл. 3.2.).

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
Удосконаленні методи нематеріальної мотивації	433560(6%)	300000	133560
			Усього = 496160 грн.

З впровадженням системи мотивації та стимулювання сімейні кафе "Моменти" почнуть демонструвати позитивну динаміку. Таким чином, при

впровадженні запропонованої системи мотивації та стимулювання персоналу сімейних кафе "Моменти" досліджувані компанії отримують соціально-економічні вигоди у вигляді зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та підвищення лояльності працівників до компанії.

Цілі дослідження були повністю досягнуті, система була розроблена і готова до впровадження в сімейних кафе "Моменти". Варто зазначити, що дані методи мотивації та стимулювання відповідають всім раніше зазначеним вимогам.

В рамках удосконалення системи оплати праці було запропоновано запровадити систему преміювання за результатами діяльності. Щодо нематеріального стимулювання, то також пропонуються соціально-психологічні методи мотивації, які можуть бути спрямовані на зміцнення позицій працівників у закладі, зроблять процес мотивації більш відкритим та підвищать якість трудових ресурсів.

Так, запропонована модель системи мотивації сімейного кафе "Момент" не тільки враховує тарифну (постійну) частину заробітної плати, а й ставить дохід працівника в залежність від продуктивності праці та кінцевого результату діяльності підприємства. Цей метод видається найбільш прогресивним в тому сенсі, що він пропонує як гарантію фіксованої заробітної плати, так і можливість значного збільшення доходу залежно від результатів діяльності, що підвищує мотивацію та стимули для працівників.

Витрати на всі запропоновані заходи не зростають стрімко. Заходи впроваджуються поступово, і один захід спричиняє інший (наприклад, додаткові бонусні фонди для виплати щомісячних премій усім працівникам). Соціальні результати можуть включати посилення співпраці між керівниками та працівниками, зменшення плинності кадрів, підвищення обізнаності працівників щодо цілей та стратегій організації, покращення соціально-психологічного стану тощо.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

Сімейне кафе «Моменти» – це мережа сімейних кафе, одне з яких розмістилося в самому центрі столиці, на Хрещатику, а інше – на Русанівській набережній. Основний вид діяльності: 56.10 діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Сімейне кафе «Моменти» завжди працюють за розробленими керівниками стандартами компанії. Час від часу в ці стандарти додають корективи опираючись на зміни в ресторанній світовій індустрії, або події у світі/країні. Щодня в структура сімейне кафе «Моменти», на повну робочу зміну, виходить в середньому 20 працівників (залежить від дня тижня, святкових днів). Серед них: керуючий, менеджер, шеф-кухар, адміністратор доставки, офіціанти, бармен, помічник бармена, прибиральниця, посудомийки, кухари, няня, завгосп.

Система управління трудовими ресурсами сімейного кафе «Моменти» складається з власників підприємства, управлінського персоналу, виробничого і обслуговуючого персоналу.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства. Аналіз та розрахунки на підприємстві проводяться за категоріями працівників. Штат працівників сімейного кафе «Моменти» становить 34 людини і є майже незмінним протягом досліджуваних років, а саме 2020-2022 рр. Аналіз структури працівників за стажем роботи показав, що у сімейного кафе «Моменти» прогресивна структура кадрів, 68,2 % складають молоді спеціалісти (стаж роботи менший за 5 років), однак разом з цим близько 31,8 % складають досвідчені кваліфіковані працівники. Це надає можливість підприємству впроваджувати нові прогресивні технології у виробництво та керування, що свідчить про високий кадровий потенціал підприємства.

Мотивація праці - це внутрішнє бажання та стимул до виконання роботи на високому рівні. Значення мотивації праці полягає в тому, що вона може впливати на багато аспектів роботи та покращувати ефективність працівників та результативність організації в цілому. З метою заохочення працівників до підвищення якості своєї роботи розробляються методи їх мотивації. Підвищення вимог до професійної кваліфікації працівників має супроводжуватися наданням можливостей для кар'єрного та особистісного розвитку.

Для ефективного управління сімейними кафе потрібні високоорганізовані, відповідальні та ініціативні працівники, які прагнуть максимізувати свої зусилля. Винагороди є найбільшим джерелом доходу в індустрії харчування та напоїв, але неможливо розвинути ці якості в працівниках за допомогою традиційних форм фінансового заохочення, суворого зовнішнього контролю, зборів і штрафів. Лише ті працівники, які усвідомлюють сенс своєї роботи і наполегливо працюють для досягнення цілей компанії, можуть розраховувати на високі результати. Найважливішим напрямком стимулювання праці в сімейному кафе "Моменти" є створення і вдосконалення системи управління пільгами. Для того, щоб мотивувати співробітників, зменшити плинність кадрів і викликати у них бажання працювати в одній компанії, ми пропонуємо винагороджувати співробітників у вигляді бонусів. Необхідно пояснити працівникам, що бонуси - це винагорода за продуктивну роботу, ініціативу тощо, а не додаткові виплати, які не стосуються працівника.

Ефективна система мотивації не існує лише в одному напрямку. Для того, щоб персонал розвивався цілісно, йому необхідна не тільки матеріальна підтримка, а й моральна. З точки зору професійного розвитку персоналу сімейного кафе "Моменти", ефективна система мотивації сприятиме професійному кар'єрному зростанню рядових працівників, заохочуватиме їх до свідомої та активної праці та розвитку соціальних зв'язків у цій сфері, але потребуватиме як матеріальних, так і психологічних заходів для досягнення

цього необхідного результату. Системи мотивації персоналу сімейного кафе "Моменти" базуються на різних методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління та специфіки самого підприємства. Класифікацію методів мотивації, орієнтованих на вплив на конкретні потреби, можна розділити на економічні та соціально-психологічні.

Передбачається, що вдосконалення системи матеріальної мотивації принесе компанії 10% прибутку. Тому керівництво вирішило виділити на преміювання 30 000 грн. на місяць, тобто 360 000 грн. на рік. На організацію нематеріальних мотиваційних заходів підприємство виділяє 300000 грн. на рік. Очікуваний прибуток від реалізації даного заходу 6%. Економічний ефект від запропонованих заходів становитиме 496160 грн.

З впровадженням системи мотивації та стимулювання сімейні кафе "Моменти" почнуть демонструвати позитивну динаміку. Таким чином, при впровадженні запропонованої системи мотивації та стимулювання персоналу сімейних кафе "Моменти" досліджувані компанії отримують соціально-економічні вигоди у вигляді зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та підвищення лояльності працівників до компанії.

Цілі дослідження були повністю досягнуті, система була розроблена і готова до впровадження в сімейних кафе "Моменти". Варто зазначити, що даний метод мотивації та стимулювання відповідає всім раніше зазначеним вимогам. Так, запропонована модель системи мотивації сімейного кафе "Момент" не тільки враховує тарифну (постійну) частину заробітної плати, а й ставить дохід працівника в залежність від продуктивності праці та кінцевого результату діяльності підприємства. Цей метод видається найбільш прогресивним в тому сенсі, що він пропонує як гарантію фіксованої заробітної плати, так і можливість значного збільшення доходу залежно від результатів діяльності, що підвищує мотивацію та стимули для працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Бриндзя І. М., Река Г. В., Семеряк Ю. А. Людський капітал – основна складова інтелектуального капіталу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=25660> (дата звернення 25.01.2023)
3. Войтко С.В. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування". Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 с.
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33-42.
5. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2017. – Вип.17. – С. 556-561. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 25.03.2023).
6. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. – 2016. – Вип.9. – С. 37-41. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1> (дата звернення: 25.03.2023).
7. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

8. Захарченко Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія. *Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут.* Одеса : ППРЕД НАНУ, 2019. 156 с.
9. Змієнко М. О. Інвестування людського капіталу: сутність, значення та види. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20101008/8_zmienko.htm(дата звернення 12.01.2023)
10. Кобилянко Т. В., Кошулаб Н. В. Інвестиції в людській капітал: основні особливості, проблеми та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1746> (дата звернення 27.02.2023)
11. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. – 71 с.
12. Пишуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Видавництво «Заповіт», 2018. 14 с.
13. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* – 2017. – Вип. 81(2). – С. 342–348.
14. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с. 191.
15. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 285 с.
16. Крайнюк Л. М. Особливості мотивації праці на ресторанних підприємствах м. Харків / Л. М. Крайнюк, І. Л. Полчанінова, О. В. Шишлакова // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* – 2018. – №2(10). – С. 68-73.
17. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія. О.І. Зайцева [та 15 інших]. *Міністерство освіти і науки*

- України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
18. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
19. Фовлер Д.С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. – Київ: Наш Формат, 2018. – 168 с.
20. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. – Київ: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2017. – 337 с.
22. Горбань Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* – 2023. – Вип.7. – С. 108-114. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse5-109-121.pdf> (дата звернення: 15.04.2023)
23. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства / І. І. Чавичалов // *Інвестиції: практика та досвід.* – 2018. – №1. – С. 41-44.
24. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства / Т. О. Погорелова // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ».* – 2016. – №27(1199). – С. 17-21.
25. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В. В. Бала, А. Г. Мацак // *Технологічний аудит та резерви виробництва.* – 2016. – №3(3). – С. 46-50.
26. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І. М. Долішній, А. В. Колодійчук // *Науковий вісник НЛТУ України.* – 2017. Вип.20.5. – С. 211-216.

27. Роговченко М.П. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України / М. П. Роговченко // Вісник КІБІТ України. – 2017. – Вип.2(33). – С. 55-57.
28. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
29. Кузьмін О. Є. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. / О. Є. Кузьмін, О. М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2015. – №1. – С. 347-352. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=binf_2015_1_58
30. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – №15.5. – С. 376-380.

ДОДАТКИ



Додаток А

Екстер'єр сімейного кафе «Моменти»



Продовження Додатку А

Інтер'єр сімейного кафе «Моменти»



Додаток В**Анкета**

Заповніть, будь ласка, дану анкету, давши відповідь на питання. Ця інформація допоможе нам зрозуміти Ваш рівень мотивації та покращити Вашу роботу.

1. Чи подобається Вам робота?

Так

Ні

2. Чи відчуваєте Ви себе комфортно в колективі?

Так

Ні

Важко відповісти

3. Чи помічає керівник Вашу продуктивність та розвиток?

Так

Ні

Важко відповісти

4. Чи відчуваєте Ви, що ваша думка враховується?

Так

Ні

5. Чи хвалять Вас за виконану роботу?

Так

Ні

6. Керівництво турбується про Ваш емоційний та психологічний стан?

Так

Ні

Частково

7. Чи задоволені Ви розміром та розрахунком премій?

Так

Ні

Частково

8. Чи проводяться на підприємстві заходи для покращення мотивації персоналу?

Так

Ні

Проводяться, але не є ефективними

