

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Горяйнова Ю.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
(шифр і назва)

освітньої програми « Готельно-ресторанна справа»
(назва)

на тему: «Удосконалення мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством»

Виконав:

здобувач вищої освіти Гавриленко Ілона Олександрівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

д.е.н., доцент Приймак Н.С.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь магістр
Галузь знань 24 «Сфера послуг»
Освітня програма 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Горайнова Ю.А.
підпис

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Гавриленко Ілоні Олександрівні

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Удосконалення мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством»

Керівник роботи д.е.н., доцент Приймак Наталя Сергіївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “31” серпня 2022 р. № 236-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “25” листопада 2022р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методичні основи мотиваційного механізму управління готельно - ресторанним підприємством, Оцінка мотиваційного механізму управління в умовах ФОП Мельник Володимир Іванович Ресторация «Serotonin» та визначення напрямків його удосконалення

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «31» серпня 2022 р.

7. Календарний план

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 31.08.2022 | |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 03.10.2022 | |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 19.10.2022 | |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 16.11.2022 | |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 21.11.2022 | |
| 6 | Попередній захист | до 5.12.2022 | |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедрі | до 25.11.2022 | |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 25.11.2022 | |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 05.12.2022 | |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 11.12.2022 | |

Здобувач ВО _____ Гавриленко І.О.
(підпис)

Керівник роботи _____ Приймак Н.С.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: 56 сторінок, 10 рисунків, 8 таблиць, 1
додаток, 40 використаних джерел

| | |
|---------------------------------|---|
| Об'єкт дослідження: | мотиваційний механізм управління готельно-ресторанним підприємством |
| Предмет дослідження: | напрями удосконалення мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством |
| Мета дослідження: | вивчення специфіки формування мотиваційного механізму управління в умовах ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» та розробка пропозицій із його удосконалення |
| Методи дослідження: | теоретичне узагальнення, абстрактно-логічний та ретроспективний аналіз; формалізовані методи – традиційні методи економічної статистики: порівняння, групування, графічний, прогностичний метод |
| Основні результати дослідження: | розглянуто теоретичні основи мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством, детермінанти мотиваційного механізму, проведено дослідження діяльності ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin», проаналізовано ефективність мотиваційного механізму управління ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin», узагальнено результати досліджень та виконано розробку пропозицій щодо покращення мотиваційного механізму ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» |
| Ключові слова | Мотиваційний механізм, управління підприємством, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація |

ЗМІСТ

| | | |
|-----------|---|----|
| | ВСТУП | 6 |
| Розділ 1. | Теоретико-методичні основи мотиваційного механізму управління готельно - ресторанним підприємством | 8 |
| 1.1. | Теоретичні основи мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством та детермінанти його формування | 8 |
| 1.2. | Методика оцінювання змісту та структури мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством та його ефективності | 13 |
| Розділ 2. | Оцінка мотиваційного механізму управління в умовах ФОП Мельник Володимир Іванович Ресторация «Serotonin» та визначення напрямків його удосконалення | 21 |
| 2.1. | Організаційно-економічна характеристика готелю ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin» та організації мотиваційного механізму управління підприємства | 21 |
| 2.2. | Оцінка структурних компонентів мотиваційного механізму в умовах ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin» | 30 |
| 2.3. | Оцінка ефективності мотиваційного механізму управління ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin» | 33 |
| | Висновки та рекомендації | 41 |
| | Список використаних джерел | 48 |
| | Додатки | 51 |

ВСТУП

Актуальність теми. В теперішній час організація ефективної системи стимулювання персоналу є однією з найбільш складних практичних проблем менеджменту. Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників різних організацій проблема дієвості та становлення ефективного мотиваційного механізму персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди. Особливу актуальність мотивація набуває сьогодні, в умовах світової економічної нестабільності. Вирішальну роль у забезпеченні високої якості послуг та, як наслідок, задоволенні гостей готелю, відіграє відношення виконавців до своєї діяльності, їх спрямованість на досягнення цілей організації. Система управління діяльністю готельного підприємства має бути розроблена таким чином, щоб його працівники були зацікавлені в пошуку нових, більш ефективних способів задоволення потреб споживачів. Саме тому в управлінні готельним підприємством особливу увагу слід приділяти формуванню дієвого мотиваційного механізму.

Актуальність вказаної проблеми, її теоретичне та практичне значення, необхідність розробки нових науково-методичних підходів щодо удосконалення мотиваційного механізму управління готельно-ресторанного підприємства обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету, завдання та основні напрями дослідження.

Вивченню питань мотивації та формування мотиваційного механізму багато досліджень, а саме Синицької О., Нагорського Ю.Андрєєвої Т., Кузнецової Н., Мілашенко В., Плугарь Є., Гриценко Д., Романової В., Скурської В., Збрицької Т., Лизньова А.. Проте, поза увагою науковців залишились питання формування дієвого мотиваційного механізму управління саме в умовах готельних підприємств.

Метою виконання кваліфікаційної роботи магістра є вивчення специфіки формування мотиваційного механізму управління в умовах ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» та розробка пропозицій із його удосконалення. Для досягнення поставленої мети виникає необхідність виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством;
- охарактеризувати детермінанти формування мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством;
- описати методiku оцінювання змісту та структури мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством та його ефективності;
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»;
- охарактеризувати організацію мотиваційного механізму управління підприємства;
- проаналізувати структурні компоненти мотиваційного механізму в умовах ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»;

- оцінити ефективність мотиваційного механізму управління ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin».

- узагальнити результати досліджень та виконати розробку пропозицій щодо покращення мотиваційного механізму ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin».

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є мотиваційний механізм управління готельно-ресторанним підприємством.

Предметом напрями удосконалення мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством.

Основними методами дослідження виступають: теоретичного узагальнення, наукової абстракції, аналізу та синтезу – для дослідження сутності мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством; аналогії – для порівняння підходів до мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством; групування – для класифікації ключових детермінантів мотиваційного механізму стратегічного управління, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків, діаграм; спостереження і порівняння – для виявлення особливостей мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством; структуро-логічного моделювання – для удосконалення змісту мотиваційного механізму стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Теоретичні основи мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством та детермінанти його формування

Одним з найважливіших ресурсів кожного підприємства є його персонал. Від ефективності діяльності працівників залежить і фінансовий стан, і конкурентна позиція на ринку, і стратегічний розвиток будь-якого підприємства. Досягти поставлених цілей можливо лише при умові формування і дієвого використання цілісного мотиваційного механізму управління.

Поняття «мотиваційний механізм» є достатньо поширеним у наукових працях економічного спрямування, але його визначення залишається дискусійним. А. Лобза і І. Гузь формулюють мотиваційний механізм як комплексну систему різних способів впливу на персонал організації [1]. С. Кравченко і О. Корнева підкреслюють, що мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників [2]. А. Климчук розглядає мотиваційні механізми на прикладі підприємства, показує ступінь взаємозв'язку між показниками заробітної плати, в тому числі преміювання, плинності працівників, задоволеність персоналу умовами і результатами праці [3].

За думкою Н. Кваша, мотиваційний механізм на підприємстві включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації змінюється за часом та у просторі. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви. Не можна не погодитися з Л. Лісогором, який вважає, що для створення ефективного мотиваційного механізму потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих [4].

О. Харун [5] визначає мотиваційний механізм як саморегулюючу систему мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності. Вважається, що застосовувати мотиваційний механізм необхідно таким чином, щоб отриманий результат не лише відшкодував комплексні витрати на його впровадження, але також додатково приносив прибуток. Однак, в практичній діяльності підприємств мотиваційний механізм, який застосовується персоналом з низьким кваліфікаційним рівнем, досить часто є неефективним. Для того щоб уникнути такої ситуації, механізм повинен мати чітку орієнтацію на конкретних працівників і враховувати особливості їхньої діяльності.

В свою чергу, управління підприємством – важливий вид професійно здійснюваної економічної діяльності направленої на досягнення мети підприємства шляхом раціональної організації матеріальних, трудових,

інформаційних ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів управління.

Основними функціями управління ресторанним підприємством, як і будь-яким іншим суб'єктом господарювання, є:

- планування, у рамках якого визначають цілі підприємства, шляхи та методи їх досягнення;
- організація, що передбачає створення оптимальної структури ресторану, формування якісного кадрового ресурсу, забезпечення дієвої комунікації всередині підприємства, координування дії всіх структурних підрозділів тощо;
- мотивація – найскладніша з усіх функцій управління, передбачає визначення потреб, сподівань персоналу та забезпечення умов для їх досягнення, що сприяє реалізації цілей і завдань підприємства;
- контроль – визначення показників, які підлягають контролю та осіб, які будуть здійснювати контрольну функцію.

Жодна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб.

Отже, можемо зробити висновок з вищезазначеного, що мотиваційний механізм управління персоналом у сфері послуг – багатокомпонентна система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам.

Об'єктами мотиваційного механізму виступають всі працівники структурних підрозділів ресторанного підприємства, суб'єктами – керівники всіх рівнів, елементами є потреби, мотиви та інтереси, основними інструментами – матеріальна, нематеріальна та статусна мотивація. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства.

Завдання мотиваційного механізму – сформулювати або активізувати стан особистості, що визначає, наскільки ефективно і з якою активністю і спрямованістю людина готова діяти в певній ситуації. авдання мотивації персоналу наведено на рис. 1.1.

Мотиваційний механізм повинен будуватися з урахуванням особливостей працюючого на фірмі персоналу, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Він також повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори, що впливають на організацію всередині та ззовні, а також традиції, що склалися на фірмі, та історичний досвід роботи.



Рисунок 1.1. – Схема мотиваційного механізму управління підприємством

Для створення рекомендується застосовувати певну технологію, що включає наступні кроки:

1. Виявлення всіх груп чинників, визначальних структуру мотиваційного механізму.
2. Конкретизація різних факторів сутності в умовах певного соціального середовища, вплив на мотивацію факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. Визначення можливості мимовільної чи навмисної зміни факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи.
4. Вибір відповідних методів на мотивацію, їх розумне комплексне поєднання.
5. Вибір відповідного комплексу інструментів (з урахуванням поєднання згаданих вище чинників) на трудову поведінку персоналу.
6. Вироблення важливих функцій даного комплексу.
7. Виявлення мотиваційних ресурсів під управлінням (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості соціальної політики підприємства).
8. Оцінка ефективності мотивації.

Загалом, під час формування механізму мотивації необхідно враховувати наступні принципи [6]:

— мотиваційний механізм має повністю відповідати меті і завданням суспільства, тобто кожному завданню повинен відповідати певний мотиваційний комплекс. Основою для визначення структури мотиваційного механізму є структура системи цілей;

— здебільшого для вирішення проблеми формулюють мету і знаходять ресурси для її досягнення. При цьому вважають, що наявний механізм мотивації є ефективним для досягнення всієї множини завдань. Однак результати практичної діяльності засвідчують, що для вирішення будь-якої проблеми варто формувати специфічний мотиваційний механізм;

— як і будь-яка система, мотиваційний механізм повинен бути цілісним і досконалим. Це означає, що всі його елементи взаємопов'язані і зміна одного

елемента вимагає зміни інших. Одночасно має бути певна міра відокремленості кожного елемента для того, щоб зміну того чи іншого елемента компенсували інші елементи мотиваційного механізму;

— мотиваційний механізм повинен містити елементи, які мають різну тривалість. Такий склад механізму забезпечить його стійкість і динамізм у розвитку заміною найбільш рухомих елементів.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання [7]. До матеріального стимулювання відносяться наступні фактори: основна оплата праці: відрядна (пряма, відряднопреміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду; додаткова оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції; преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію сировини і матеріалів. Нематеріальне стимулювання, у свою чергу базується на наступних чинниках:

- оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; нагородження почесними грамотами, цінними подарунками;
- присвоєння почесних звань;
- представлення до урядових нагород.

На рис. 1.2 відображено схема мотиваційного механізму управління підприємством.

Вітчизняний сучасний персонал готельно-ресторанного ринку ще тільки зароджується, немає на ньому поки гучних, відомих на весь світ імен. Великі готелі та ресторани запрошують іменитих шеф-кухарів і менеджерів з-за кордону, а іншим доводиться рости свої кадри самостійно. Ресторанний ринок живе в умовах жорсткої конкуренції, коли переманювання фахівців у конкурента є одним із головних інструментів боротьби з ним [8]. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу виступає основою під час вироблення ефективної політики щодо трудових відносин, створення режиму найбільшого сприяння для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці [9]. Оплата праці працівників готельно-ресторанного бізнесу складається з основної заробітної плати та додаткової. Розміри оплати праці працівника залежать від обсягу виконаної ним роботи з урахуванням результатів господарської діяльності підприємства у цілому. Оплата праці – найбільш вагоме, а найчастіше – єдине джерело доходів працюючих у сфері готельно-ресторанного господарства [10]. Мотивація виконання якісної роботи за допомогою заробітної плати є найбільш вагомим фактором дотримання трудової дисципліни й отримання бажаних результатів.

Механізм мотивації складається із зовнішньої (спонукання та примус) та внутрішньої (психологічні схильності) складової.

Внутрішніми мотиваційними чинниками виступають ті, що пов'язані з особистими рисами працівника, його освітою, культурою, ціннісними орієнтирами і умовами життя.

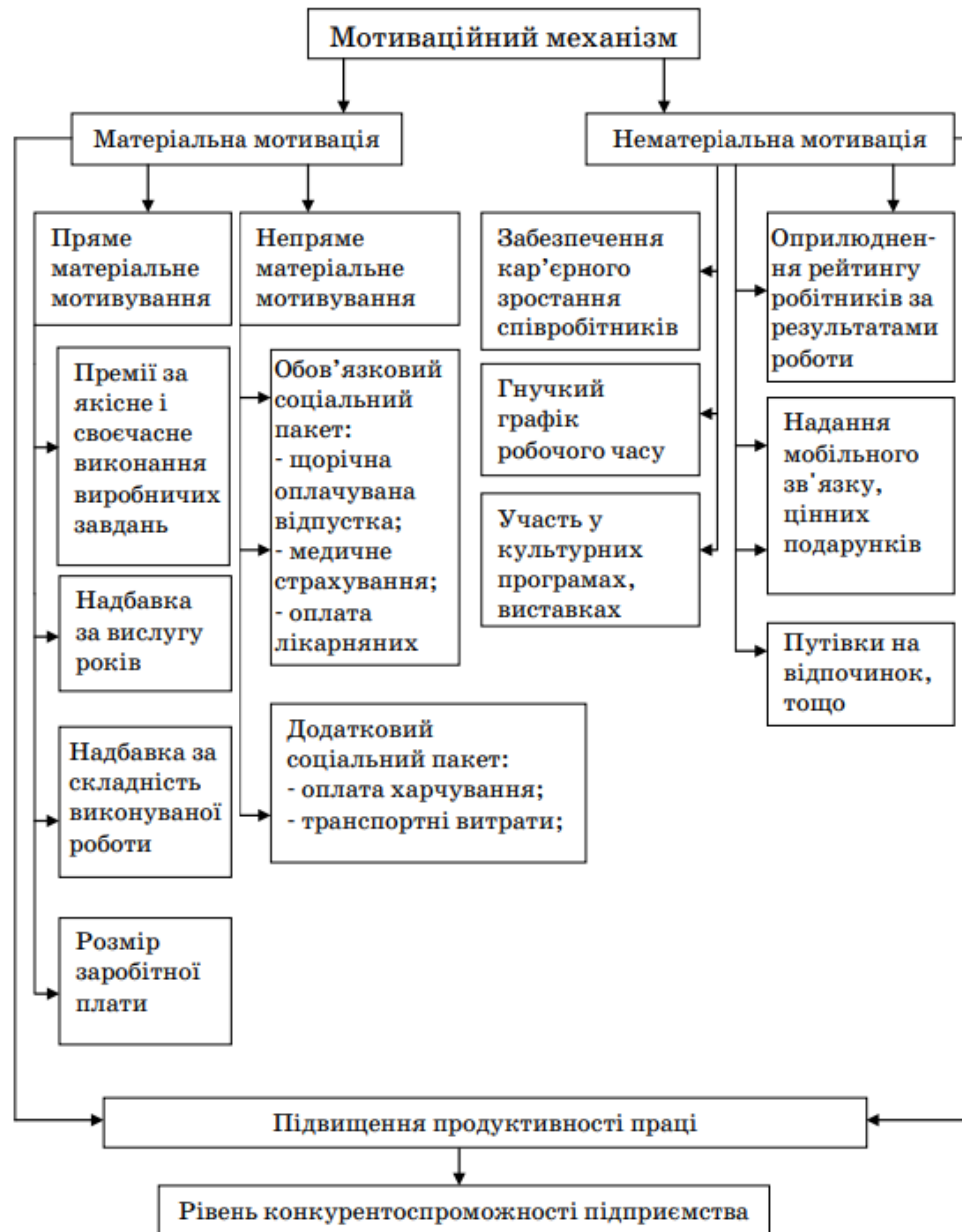


Рисунок 1.2. – Схема мотиваційного механізму управління підприємством

. До зовнішніх же чинників мотивації відносять вплив оточуючого середовища, що є необхідною умовою високого мотиваційного результату.

В цілому мотиваційний механізм формують:

- потреби – виражають недостачу певного блага, предметів чи форм поведінки; необхідність, яка прийняла конкретну форму у відповідності до соціально-культурних та психологічних особливостей особистості (див. рис. 1.2);
- запити – форми виявлення потреб, що визначаються прийнятним рівнем задоволення потреб та можливістю його забезпечення;
- сподівання – розуміння людиною можливості того, що її зусилля дадуть позитивні результати (дозволять отримати певні блага);
- стимули – елементи інтересу до праці та конкретні форми прояву прагнення до його реалізації; ті або інші блага, що здатні задовольнити потребу за умов певної поведінки або дії;
- настанови – характеризують ступінь схильності індивіда до певної дії;

- оцінка.

В практиці функціонування у ресторанных підприємствах мотиваційний механізм може базуватися на трьох основних видах мотиваційної політики:

- зовнішній вплив на працівників з метою їх зацікавлення в результатах праці;
- внутрішній вплив, що базується на відповідальності, свободі дій тощо;
- поєднання вищезазначених варіантів.



Рисунок 1.3. – Спрощена модель процесу мотивації

Зауважимо, що мотиваційний механізм управління формується під дією групи факторів. При цьому було визначено десять факторів мотивації [11].

1. Керівництво виявляє цікавість до благополуччя працівників.
2. У співробітників є можливість удосконалювати свої професійні здібності.
3. Керівники підприємства подають приклад щодо цінностей підприємства.
4. На підприємстві існує свобода в прийнятті рішень, достатня для того, щоб домогтися гарних результатів праці.
5. Працівників приваблює репутація підприємства як роботодавця.
6. Спектр виконуваних на підприємстві завдань забезпечує постійну активність співробітників.
7. Працівник бере участь у командній роботі в складі своєї робочої групи.
8. Працівників приваблює в роботі високий рівень орієнтації на клієнтів.
9. Співробітникам подобається загальна робоча атмосфера на підприємстві.

10. Працівників влаштовує прийнятний рівень їхньої особистої заробітної плати.

Отже, на сьогоднішній день важливим є формування мотиваційного механізму ресторану, адже саме він здатний забезпечити найбільш повну реалізацію потенціалу кожного працівника з метою досягнення цілей ресторанного підприємства

1.2 Методика оцінювання змісту та структури мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством та його ефективності

Механізм мотивації має вирішувати основні питання з приводу стимулювання та мотивування співробітників, які склалися на конкретному готельно-ресторанному підприємстві.

Для вітчизняних ресторанів характерні такі найбільш загальні, поширені проблеми:

- різна винагорода фахівців одного рівня в різних підрозділах;
- мінімальна винагорода фахівців без урахування ситуації, що склалася на ринку праці, в галузі;
- непрозорість формування оплати праці;
- компенсація низьких окладів за рахунок надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків тощо.

За допомогою формування мотиваційного механізму у готельно-ресторанному підприємстві мають створюватися умови, що спонукають людей до діяльності. Відобразимо переваги системи мотивації на рис.1.4.

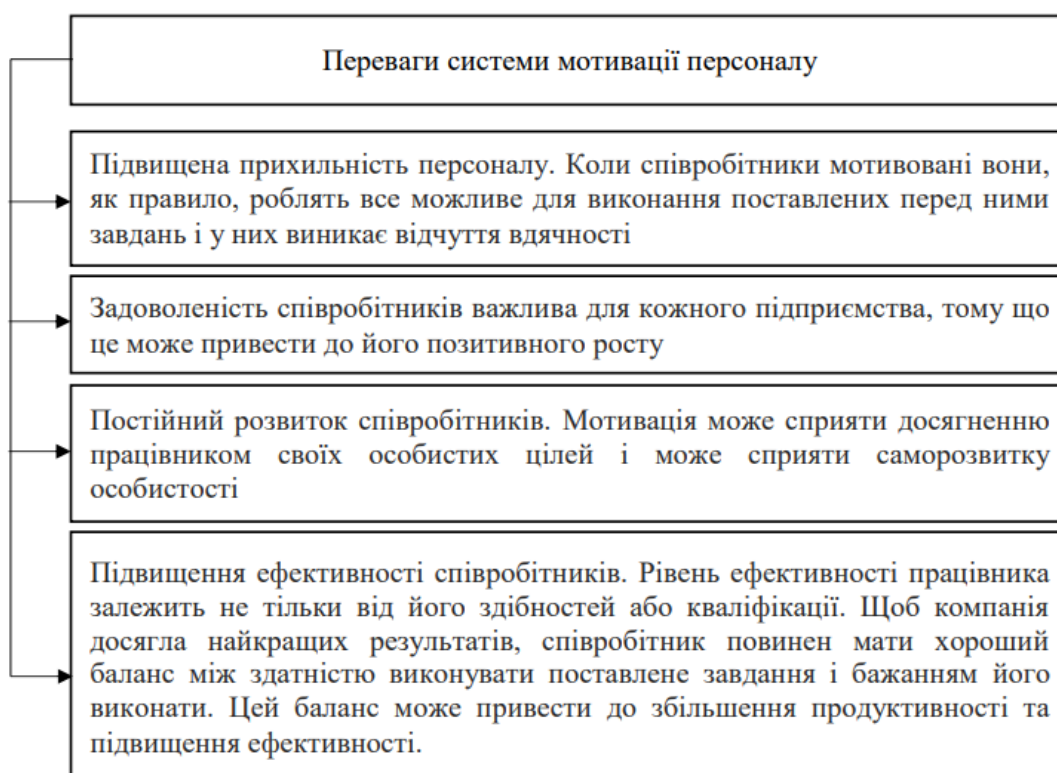


Рисунок 1.4. – Переваги системи мотивації персоналу

Як зазначає Т. В. Вакуленко: «Кадри вирішують все». Персонал надає гостю не просто обслуговування, а гостинність і досягає своєї головної мети – задоволеність клієнта, що іноді важливіше навіть за отримання прибутку. Саме люди, які працюють у готельно-ресторанному підприємстві, створюють те, що в майбутньому приносить або успіх, або невдачу підприємству. Тому, доцільно розглянути методики оцінювання змісту та структури мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством [12].

Основним елементом механізму мотивації, особливо в часи загострення соціально-економічних проблем у суспільстві, є рівень заробітної плати. Саме вона може забезпечити реалізацію багатьох потреб персоналу ресторану. При цьому, заробітна плата персоналу ресторану найчастіше визначається посадовим окладом та практично не залежить від результатів діяльності, таким чином вона практично втрачає стимулюючу функцію, не сприяє підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та підприємства. «Розглянемо зразок алгоритму створення системи оплати праці, що складатиметься з шести пунктів і включатиме наступні етапи:

1. Описання функцій та складання посадових інструкцій для кожної посади на підприємстві.

Функція розглядається як особливість внеску працівника в справу організації, основна специфіка його праці, що включає опис характерного кінцевого продукту. Посадові інструкції — типовий опис основних функцій, які повинен реалізовувати працівник, що посідає дану посаду. Посадові інструкції складаються на основі: уявлень про типові професійні завдання; позиції робочого місця в оргструктурі; фотографії робочого дня; власного досвіду працівника і т.д. Посадові інструкції враховуються при розробці системи стимулювання праці. У посадових інструкціях повинні відбиватися не тільки обов'язки, але і критерії оцінки результативності праці людини на даній посаді [13]. Це дає можливість уникнути невідповідності завдань між працівниками та бути націленими на конкретний результат.

2. Постановка цілей та завдань підприємства. Даний аспект урегулює та структурує основні цілі, на реалізацію яких має бути націлена робота усіх без винятку відділів та які мають співвідноситися з досягненням стратегічної мети організації і сприяти рішення основних її задач. Відповідно до цих цілей і встановлюються завдання для відділів підприємства та його окремих працівників.

3. Оцінка значущості кожного робочого місця в пріоритетах підприємства. На цьому етапі кожен співробітник підприємства відповідно до тих функцій, які він виконує та тої користі, котру він приносить підприємству, оцінюється та інформується, яку конкретну винагороду він може отримувати відповідно до результатів своєї праці. В основі даного етапу лежить аналіз робочих місць.

4. Аналіз ринкових умов щодо вартості фахівців. Даний аналіз необхідний для з'ясування середніх ринкових цін на фахівців профілю, що цікавить. Він здійснюється з опорою на доступну інформацію: оголошень в ЗМІ, даних кадрових агентств та ін.

5. Створення тарифної сітки. Для створення тарифної сітки підприємство спирається на вироблені посадові пріоритети та середні

показники вартостей фахівців на ринку праці. У результаті повинна бути отримана таблиця тарифних ставок для різних посад з "виделкою" оплати (max і min рівень оплати). Тобто відбувається формування перспективного окладу кожного працівника та усіх можливих нарахувань змінної частини окладу (премії) відповідно до тих функцій, що він виконує, загального результату роботи його підрозділу та загального прибутку підприємства.

б. Визначення індивідуальної заробітної плати. На цьому етапі вже відбувається реалізація встановленого окладу співробітника з усіма можливими бонусами, що він їх може отримати. Для визначення заробітної плати конкретному працівникові встановлюється розмір заробітної плати відповідно до "виделки" оплати і індивідуальних характеристик фахівця — досвід і стаж роботи, кваліфікація, освіта. Також варто пам'ятати про нематеріальну мотивацію.

За сучасних умов застосовують наступні методи нематеріальної мотивації працівників:

- сприятливий режим робочого часу;
- надання додаткового вільного часу;
- підкреслення важливої ролі працівника;
- розподіл влади;
- нагородження різного роду дипломами, призами;
- проведення різних стажувань;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- перерозподіл робочого часу;
- покращення умов праці;
- планування кар'єри.

Відмітимо, що кожен із перерахованих методів має відмінні форми застосування та різні ступені ефективності в вітчизняних реаліях. Зокрема, надання додаткового вільного часу, як засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо. Практика свідчить про значний стимулювальний ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних.

Додаткові відпустки мають сприяти залученню до певних видів діяльності, створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи.

Варто зазначити, що деякі методи стимулювання, які широко використовувались за попередньої системи господарювання можуть бути застосовані, звичайно з певними трансформаціями й у сучасних умовах. Достатньо ефективною буває практика нагородження працівників різного роду дипломами, призами, проведення різних стажувань тощо.

В окремих випадках навіть словесна похвала мотивує працівника до підвищеної працездатності. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі - це є важливий елемент управління, який достатньо складно забезпечити, оскільки він стосується відносин між людьми з різними типами

характеру. Для ефективної діяльності підприємства дуже важливим є відносини між працівниками. Західні фірми з такими питаннями часто звертаються до професіоналів – психологів і спеціалістів по консалтингу. В останні роки набув значного поширення набуло стимулювання за рахунок перерозподілу робочого часу. Цей метод реалізується через систему наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення та тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених завдань, забезпечення нормального ходу виробничого процесу. За умов застосування змінних графіків працівники отримують значно більшу можливість в індивідуальному порядку координувати професійні й особисті інтереси та обов'язки. Новий ступінь свободи в розпорядженні робочим часом потребує самоорганізації працівника, підвищення особистої відповідальності за використання ресурсів праці. Ці обставини можна розглядати як складові посилення мотивації до праці.

Однозначно слід врахувати, що право працювати у вільному режимі доцільно надавати лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість та дисциплінованість. Зазначимо, що умови праці є не лише потребою, але й мотивом, який стимулює працювати з певною віддачею.

Мотиваційний механізм управління готельно-ресторанним підприємством повинен зокрема обслуговувати адекватне ставлення працівника до праці та має визнаватися справедливим співробітниками підприємства. Стимули, що створюються в рамках такого механізму, повинні підтримувати високий ступінь задоволеності співробітників своїм матеріальним і моральним положенням (оскільки від цього багато в чому залежать розміри прибутку, отримуваних підприємством).

Дещо відмінним від вищезазначеної методики є мотиваційний механізм, що формується за правилами формування грейдів (метод Хея). Оскільки на сучасному етапі розвитку ринку конкуренція перейшла з області продуктів, послуг і технологій в область людських ресурсів, тепер особлива увага приділяється фахівцям, готовим добре виконувати свою роботу. Існує два важливих інструменти керування, які дозволяють підприємствам залучати й утримувати персонал: це управління посадовою ієрархією (грейдинг) і управління талантами. Грейдування дозволяє побудувати ієрархію посад залежно від їхньої цінності для підприємства та розробити відповідну систему оплати праці, тобто базової винагороди, що співробітники одержують за виконання посадових обов'язків на звичайному рівні. Управління ж талантами дає можливість виявляти та утримувати ключових співробітників на ключових посадах, мотивувати їх на високі індивідуальні результати. Тільки сполучення цих HR-інструментів забезпечує ефективне керування кадровим потенціалом підприємства: об'єктивну й справедливу оцінку праці всіх фахівців та утримання кращих з них. Але методика грейдів має і певні недоліки. Серед яких дороговизна послуги, оскільки для втілення системи грейдів на підприємстві необхідне залучення зовнішніх консультантів; велика громіздкість та трудомісткість; відсутність врахування мотиваційних факторів працівників підприємства та їх уподобань. Грейдування дозволяє вибудувати систему оплати праці, прозору й справедливу для всіх. Але все ж слід наголосити на тому, що навіть якщо всередині підприємства і

наголошується на тому, що кожен працівник є незамінним і його робота є відповідальною, на підприємствах завжди діє принцип Парето: завжди є певне коло людей, на яких тримається і саме підприємство, і колектив всередині підприємства.

Впровадження методики грейдів на підприємстві відбувається в кілька етапів, а саме:

- підготовка робочої групи, вивчення методики;
- розробка документації; оцінка посад;
- визначення вимог до посад, уточнення факторів;
- розподіл факторів по рівнях;
- оцінка кожного рівня;
- оцінка ваги фактору;
- розрахунки кількості балів для кожної посади;
- розподіл балів по грейдах;
- встановлення посадових окладів і розрахунок «вилок» окладів;
- складання графіку та аналіз результатів.

У сучасних системах для автоматизації управління йому відповідає методика Workflow (управління потоками робіт), що забезпечує чітке виконання процесу відповідно до його опису. Методологія також включає механізм управління бізнес-процесами, що автоматизує ланцюжки пов'язаних операцій, спрямованих на досягнення загальної мети. При впровадженні і використанні такого механізму вирішуються такі основні завдання [14]:

1. Підвищення якості. Формулюються і реалізуються правила виконання окремих операцій і їх взаємозв'язок. Це дозволяє значно скоротити і навіть цілком виключити можливі помилки. Простий список завдань дозволяє працівнику сконцентруватися на своїх безпосередніх обов'язках.

2. Підвищення ефективності. Відбувається формалізація організаційної діяльності і покладаються функції управління спільною роботою працівників на програму. Це заощаджує робочий час.

3. Забезпечення нових можливостей для розвитку та оптимізації організаційної структури підприємства. Дані про виконання задач можуть бути основою для виявлення «вузьких» місць і прихованих ресурсів.

Мотиваційний механізм управління підприємствами, в центрі якого є людина, має виступати зокрема і результатом поєднання мотивуючих (визнання; ріст; досягнення; відповідальність і повноваження) і підтримуючих (гроші; умови; інструменти для роботи; безпека; надійність) факторів. Якщо обидві групи факторів відсутні - робота стає нестерпною. Якщо присутні тільки підтримуючі фактори - незадоволеність від роботи мінімальна. Якщо обидві групи факторів присутні - робота приносить максимальне задоволення [15].

Перш ніж вибудувати мотиваційний механізм стратегічного управління підприємствами, потрібно усунути демотивуючі фактори, які, можливо, мають місце на підприємстві. В основі методики формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути виявлено так зване —проблемне поле, яке виявляється за допомогою SWOT-аналізу, інтерв'ю, обліку настроїв і думок менеджерів інституційного та адміністративного рівнів, фахівців і рядових працівників. Адже на сьогоднішній день думки та пріоритети керівників середньої ланки управління

часто не співпадають, а іноді і кардинально відрізняються від думок та пріоритетів стосовно розвитку підприємства вищого рівня управління.

Використовуючи наукові погляди різних авторів, розглянемо методикою оцінювання змісту та структури мотиваційного механізму готельно-ресторанного підприємства. Проведений аналіз практичних прикладів планування методикою, тому можемо сказати, що в цій діяльності можна виділити кілька основних етапів:

1. Надання організаційно-економічної характеристики та визначення мети бізнесу;
2. Аналіз діяльності ресторанного підприємства та характеристика заробітної плати співробітників закладу;
3. Аналіз складу та структури персоналу ресторанного підприємства;
4. Дослідження фонду оплати праці ресторанного підприємства;
5. Оцінка діючого мотиваційного механізму ресторанного підприємства.

Розглянемо ці етапи більш детально.

1. Надання організаційно-економічної характеристики та визначення мети бізнесу рекомендується починати зі всебічного вивчення сутності самої системи готельно-ресторанного підприємства. Необхідно розглянути тип закладу, форму власності та підпорядкованості, систему управління і режим його роботи, основні напрями господарської діяльності готельно-ресторанного закладу. Провести аналіз наявної матеріально-технічної бази закладу, її якості і стану матеріально-технічного забезпечення та відповідність діючим стандартам.

2. Аналіз діяльності ресторанного підприємства та характеристика заробітної плати співробітників закладу. Ефективність діяльності готельно-ресторанного закладу – це, передусім, результативність економічної діяльності, яка характеризується відношенням отриманого економічного результату до витрат ресурсів, що зумовили отримання цього результату, досягнення найбільшого обсягу наданих послуг із використанням ресурсів конкретної вартості [16]. До показників, які характеризують ефективність діяльності ресторану, науковці відносять [17]:

- обсяг реалізації послуг;
- виручка від реалізації послуг;
- прибуток.

Тому, окрім загальноекономічних показників [18] – валового виторгу, надходжень від реалізації, вартості основних засобів, продуктивності праці, чистого прибутку, на даному етапі для надання повної характеристики ресторану ми проаналізуємо показники місткості, кількість чеків на одного співробітника, середній чек, чисельність персоналу та середню заробітну плату. Також розглянемо заробітну плату кожного співробітника підприємства [19]. Всі показники проаналізувати за 3 роки.

3. Аналіз складу та структури персоналу ресторанного підприємства. На даному етапі необхідно дослідити схему організаційної структури управління готельно-ресторанного закладу [20], здійснити її аналіз: тип, принципи побудови, ефективність для організації, оптимальність побудови (відсутність дублювання функцій, відсутність не закріплених за будь-ким

функцій управління). Надати характеристику персоналу за віком, статтю, рівнем освіти [21]. Всі показники проаналізувати за 3 роки.

4. Дослідження фонду оплати праці ресторанного підприємства. Необхідно проаналізувати фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати (премії, компенсації і т.д) [22] за 3 роки діяльності підприємства.

5. Оцінка діючого мотиваційного механізму ресторанного підприємства. Тому на даному етапі необхідно розрахувати індекс середньої заробітної плати, індекс продуктивності праці та суму економії/перевитрат [23]. На основі цього зробити висновок – чи працює підприємство ефективно чи ні. Проаналізувати за допомогою яких інструментів можна покращити стан мотиваційного механізму підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ФОП МЕЛЬНИК ВОЛОДИМИР ІВАНОВИЧ РЕСТОРАЦІЯ «SEROTONIN» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» та організації мотиваційного механізму управління підприємства

Готельно-ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки, у ХХІ ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України [24]. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного просування цієї галузі на ринок держави є сучасна туристична інфраструктура. Сьогодні туризм формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності [25].

Базою нашого дослідження є ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin», що знаходиться за адресою: проспект 200-річчя Кривого Рогу, 5, м. Кривий Ріг. Підприємство знаходиться в спальному районі міста. У даному місці немає підприємств подібного типу і за рахунок невеликих цін страв з огляду на велику прохідність, оскільки заклад знаходиться, на жвавій вулиці, тому є рентабельним. Детально охарактеризуємо ресторацію «Serotonin».

Місією ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» є максимум уваги кожному гостю з тим, щоб його перебування було приємним, комфортним і розкішним. Люди ходять до закладу для того, щоб відпочити у комфортній для них обстановці в процесі вибору улюбленої страви, таким чином основними цілями ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» є якісний рівень обслуговування, задоволеність працею і фінансовим добробутом своїх співробітників.

Щодо типу закладу – це категорія закладів ресторанного господарства, об'єднаних за характерними ознаками асортименту кулінарної продукції, контингентом споживачів та формами організації їх обслуговування. При визначенні типу закладу враховують фактори:

- асортимент продукції, її різноманітність і складність виготовлення;
- технічну оснащеність (матеріальну базу, інженерно-технічне оснащення, склад приміщень, архітектурно-планувальні рішення і т.д.);
- методи обслуговування;
- кваліфікацію персоналу;
- якість обслуговування;
- номенклатуру послуг;

ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організацією відпочинку і дозвілля споживачів.

За формою власності ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» – це приватне підприємство. Статус підприємства за розміром – малий бізнес. Дочірніх підприємств, представництв, філій та інших відокремлених підрозділів не створювалось.

Історія закладу почалася з 2019 року, метою керівництва було створити місце зустрічі щасливих людей.

Автоматизація діяльності закладу відбувається зазвичай за допомогою формування комп'ютерної системи управління (Restaurant Management System), яка обслуговує ресторанний цикл у двох зонах: обслуговування й управління. Взаємозв'язок цих двох зон, пристроїв та програмного забезпечення дає змогу сформувати єдину базу даних підприємства, яка акумулює всю оперативну інформацію щодо діяльності закладу [26].

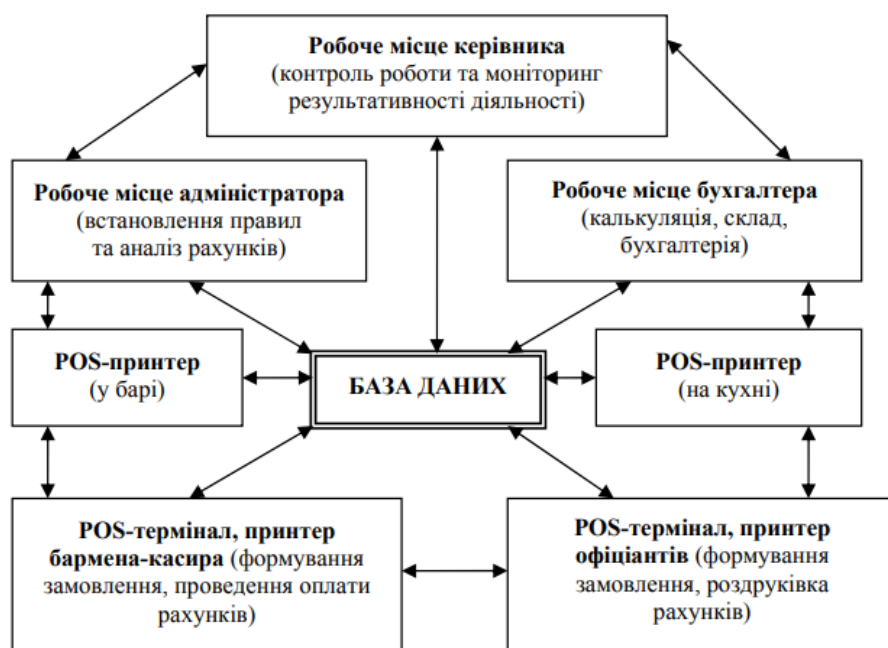


Рисунок 2.1 – База даних ресторанного господарства

З рис. 2.1 випливає, що основними структурними елементами єдині бази даних є POS-термінали, призначені для автоматизації роботи барменів, офіціантів, що прискорює процес обслуговування клієнтів, і POS-принтери, які встановлюються на кухні для друку замовлень, робочому місці бармена, офіціанта для друку чеків і рахунків.

Режим роботи. ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» працює з 10:00-22:00 кожний день.

ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» може розмістити приблизно 35-40 гостей, на вулиці є невелика тераса.

ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» підприємством з повним виробничим циклом, на якому виконуються всі стадії технологічного процесу приготування їжі, організуються універсальні робочі місця.

У закладі застосовується метод індивідуального обслуговування відвідувачів офіціантами. В ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» готуються і реалізуються для споживання на місці гарячі і холодні страви, страви і кулінарні вироби, холодні і гарячі напої, а також реалізуються деякі покупні товари. Для створення обстановки, що сприяє відпочинку

відвідувачів, організовано музичне обслуговування. Відвідувачів обслуговують офіціанти. Оплата відпущеної продукції проводиться за готівковий розрахунок за рахунком і пластиковими картками, пред'явленим відвідувачу офіціантом. Розрахунок відвідувачів з барменом проводиться за готівковий розрахунок без оформлення через контрольно-касовий апарат.

Для виробництва продукції або виконання тієї чи іншої стадії технологічного процесу на підприємстві організовують такі цехи: заготівельні (овочевий, м'ясо-рибний); доготовочні (гарячий, холодний); спеціалізований (кондитерський).

У кожному цеху організовуються технологічні лінії. Технологічною лінією називається ділянка виробництва, оснащений необхідним обладнанням для певного технологічного процесу. Крім цехів на виробництві є допоміжні приміщення: мийна столового посуду, мийна та комора тари і т.д [27].

Організаційна структура. ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» має вертикальну організаційну структуру [28]. Співробітники підкоряються директору (безпосередньо або через своїх безпосередніх керівників). Організаційну структуру ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» подано на рис. 2.2.

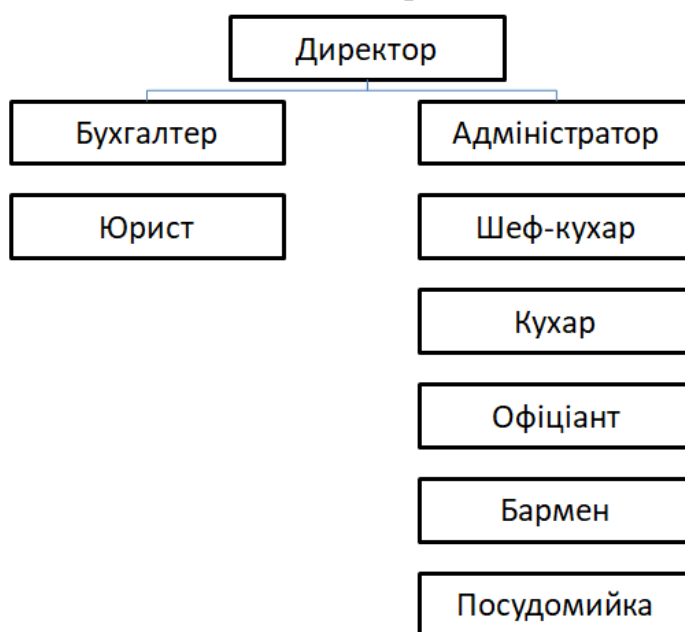


Рисунок 2.2 Організаційна структура ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»

Вертикальність організаційної структури визначається кількістю рівнів підпорядкування і наявністю у кожного із співробітників єдиного керівника. Для вертикальної структури управління організацією характерний високий рівень централізації прийняття рішень. Всі стратегічні рішення приймаються практично одноосібно, а операційні рішення не можуть бути проведені життя без участі керівника [29].

Директор керує колективом, оформлює документи, необхідні для здійснення діяльності з надання послуг громадського харчування. Здійснює організацію, планування і координацію діяльності ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin». Забезпечує високий рівень

ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці. Здійснює контроль над раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів. Укладає договори поставки продовольчих товарів, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації. Представляє інтереси ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin» і діє від його імені.

Основні процеси управління ресторацияю «Serotonin» здійснює адміністратор.

Адміністратор ресторацияі «Serotonin» організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність. Адміністратор забезпечує виконання затверджених для закладу планів і завдань:

- вживає заходи щодо своєчасного постачання закладів продовольчими товарами і матеріально-технічними засобами, а також встановлює для кожної матеріально відповідальної особи ліміт товарних залишків;
- керує впровадженням прогресивних форм обслуговування;
- забезпечує дотримання працівниками правил торгівлі, техніки безпеки, санітарних вимог;
- щодня до початку роботи оформляє контрольну стрічку і після закінчення торгівлі знімає показники лічильників контрольно-касових апаратів, звіряючи їх з сумою зданої касиром виручки;
- розгляд скарг і пропозицій, вжиття заходів щодо усунення зазначених недоліків;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників закладу.

До складу працівників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin» відносяться: адміністратор, юрист, бухгалтер, офіціанти, бармен, шеф-кухар, кухарі, посудомийка.

Щодо організації роботи юриста ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin», то до нього звертаються за необхідністю.

Робота бухгалтера ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin» два рази на місяць робить всю звітність.

Організація роботи офіціантів ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin». Швидкість, чіткість, культура обслуговування в ресторані багато в чому залежить від правильної організації праці, режиму роботи офіціантів.

У ФОП Мельник Володимир Іванович ресторация «Serotonin» застосовується індивідуальний метод обслуговування, при якому всі функції від прийняття замовлення до розрахунку з відвідувачем виконує один офіціант, який обслуговує одночасно декілька столів. Офіціанти працюють за двоступінчастим двозмінним графіком, що дозволяє перебувати у торговому залі в часи пік більшому числу офіціантів. Кожна бригада працює по 2 робочі дні через дві доби [30].

Робочий день офіціанта починається з розстановки столів у залі. Після цього офіціант приступає до отримання столової білизни, посуду, приборів. До початку роботи все це розміщується в серванті з висувними ящиками, застеленими серветками.

Забезпечивши запас посуду, столових приборів і білизни, офіціант готує предмети сервіровки: протирає прибори, тарілки, скло, потім акуратно встановлює на піднос, покритий серветкою, накриває другою серветкою, потім покриває столи скатерттинами, які повинні бути добре випрані, накрохмалені та ретельно відпрасовані. Використана білизна здається в білизняну комору.

Завершенням підготовки до обслуговування є попередня сервіровка столів, що створює атмосферу гостинності, яка доповнює інтер'єр закладу ресторанного господарства і сприяє більш швидкому обслуговуванню відвідувачів.

Щодо роботи бармена, то коктейлі готує і відпускає один бармен. Перед початком роботи, відповідно до складеного меню і виписаної за заявкою накладною, бармен одержує на кілька днів роботи продукти, необхідні для приготування коктейлів.

Організація роботи працівників кухні. Працівники кухні повинні [31]:

- раціонально та ефективно організовувати працю на робочому місці;
- дотримуватись норм технологічного процесу;
- не допускати браку в роботі;
- знати та виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці й навколишнього середовища, додержуватись норм, методів і прийомів безпечного ведення робіт;
- використовувати в разі необхідності засоби попередження та усунення природних і небезпечних негативних явищ (пожежі, аварії, повені тощо);
- знати інформаційні технології.

В ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» працює: адміністратор, юрист, бухгалтер, офіціанти, шеф-кухар, кухарі, бармен, посудомийка.

Матеріально-технічна база для організації обслуговування споживачів у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» включає такі елементи:

- приміщення, в яких безпосередньо здійснюється процес обслуговування;
- устаткування;
- засоби та предмети праці, які використовуються для здійснення процесу обслуговування.

У певних приміщеннях процес обслуговування здійснюється безпосередньо (зал, тераса). Існує група приміщень, яка непрямо впливає на процес обслуговування, але без яких заклад не може функціонувати достатньо ефективно і на високому якісному рівні обслуговувати споживачів. До них належать вестибюль, туалетні кімнати, умивальники для відвідувачів, мийна столового посуду, приміщення для офіціантів.

Устаткування, за допомогою якого здійснюється обслуговування споживачів у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» є дуже різноманітним і виконує різні функції. До торгово-технологічного та холодильного належать: барні стійки, охолоджувані вітрини, прилавки, шафи, буфетні стійки касети з підігрівом для посуду, візок для фламбування страв, тощо. До немеханічного устаткування залів можна віднести меблі для

транспортування, відпускання, приймання їжі, зберігання посуду та столової білизни в залі та поза його межами. Процес обслуговування споживачів підприємств ресторанного господарства вимагає застосування різноманітних засобів та предметів праці, до яких належить торговий, технологічний, господарський інвентар, столовий посуд та набори, білизна, тканини, папір та паперові вироби, сировина, продовольчі товари та напої тощо.

Інтер'єр ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» виконаний у стилі лофт, що дивовижним чином поєднує грубі матеріали з ультрасучасною технікою та аксесуарами, пропагує простоту та невігядливість, але водночас виглядає дуже сміливо та нестандартно. Підвісні ліхтарі відмінно доповнюють дизайн приміщення. Додають інтер'єру м'якості та розбавляють грубі елементи декору допомагають горщики із зеленню, дивани з м'якою оббивкою. У таке місце приємно забігти посеред робочого дня і зарядитися енергією від філіжанки улюбленої кави. Затишна атмосфера такого закладу не лише розслаблює, а й є джерелом натхнення. Лофтовий простір знайшов своїх шанувальників серед фрілансерів [32].

Екстер'єр ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» – це будівля світлого кольору, яку прикрашає тематична вивіска. Також є маленька тераса з стільцями та столами.

Також описуючи підприємство варто звернути увагу на його ефективність. Тому роглянемо показники діяльності ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019 – 2021 роки.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019–2021 роки

| Показник | Роки | | | 2021/2019 pp. | |
|--|----------|----------|----------|---------------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | +- | % |
| Місткість ресторації (од.) | 40 | 40 | 40 | 0 | 0 |
| Кількість чеків на 1 працівника (од.) | 1 145,64 | 655,32 | 688,81 | -456,83 | -39,9 |
| Середній чек в ресторації (грн.) | 203,6 | 392,1 | 407,3 | 203,7 | 100,0 |
| Чисті надходження від реалізації послуг (тис. грн.) | 3 732,06 | 4 111,19 | 4 488,84 | 756,78 | 20,3 |
| Чисельність персоналу ресторації (осіб) | 16 | 16 | 16 | 0 | 0 |
| Середньомісячна заробітна плата (грн/ос.) | 8680,7 | 9707,7 | 10602,5 | 1921,8 | 22,1 |
| Середньорічна вартість основних засобів, (тис. грн.) | 375,0 | 355,0 | 385,0 | 10,0 | 2,7 |
| Продуктивність праці персоналу ресторації, (тис. грн/особу) | 233,25 | 256,94 | 280,55 | 47,3 | 20,3 |
| Витрати діяльності (тис. грн.) | 4 828,4 | 5 410,6 | 5 546,3 | 717,9 | 14,9 |
| Чистий прибуток (тис. грн.) | 795,0 | 900,0 | 620,0 | -175,0 | -22,0 |

Протягом 2019-2021 pp. у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»:

- загальна кількість сидячих місць, чисельність персоналу не змінювалась;

- зросли наступні показники: середньомісячна зарплата на 22,1%, середній чек на 100,0%, середньорічна вартість основних засобів на 2,7%, чисті надходження від реалізації послуг та продуктивність праці на 20,3%;
- відбулося підвищення витрат діяльності на 14,9%;
- знизилась кількість чеків на 1 працівника на 39,9% , а також чистий прибуток на 22,0%.

Дані зміни пов'язані з COVID-19 [33]. Після того, як було введено карантинні заходи, ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» вимушений був призупинити свою діяльність, скоротити штат працівників, а інших відправити у вимушену довгу відпустку, багатьох за власний рахунок. Почалося виживання бізнесу, як і загалом сфери гостинності.

Сьогодні ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» долає наслідки пандемії та покращує показники своєї діяльності.

Система стимулювання ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» як і в багатьох інших сервісних організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів.

Безумовно, дана система стимулів характеризує систему менеджменту організації як усталену і має високий рівень розвитку. У той же час, необхідно врахувати, що паралельно з процесом інтеграції напрямків діяльності ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» буде потрібно істотний перегляд ряду внутрішніх нормативних і інструктивних документів.

З точки зору класифікації потреб за А. Маслоу (рис.2.3), усереднені особисті оцінки значущості для працівників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin», окремих груп мотивів (у % від максимального рівня в 100% для кожної групи) виглядають наступним чином:

- фізіологічні потреби - 80%;
- потреба в безпеці - 90%;
- потреба в приналежності до соціальної групи - 30%;
- потреба в повазі (самоповагу, успіху, статусу) - 40%;
- потреба в самовираженні - 50% (превалює у ТОП-менеджерів)[34].

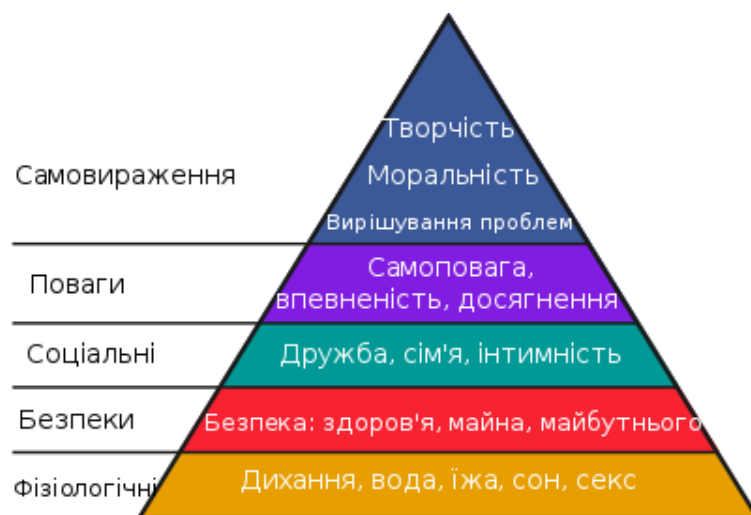


Рисунок 2.3 – Класифікація потреб за пірамідою А. Маслоу

Інтуїтивно розуміючи таку ситуацію, керівництвом підприємства в основу системи стимулювання праці співробітників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» були покладені цінні стимули, тобто заробітна

плата. Про це свідчить розмір заробітної плати співробітників, представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Розмір заробітної плати співробітників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр.

| Категорія працівників | Заробітна плата, грн. | | | 2021/2019 | |
|-----------------------|-----------------------|---------|---------|-----------|------|
| | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | +- | % |
| Керівник | 11235 | 13416,6 | 15510 | 4275 | 38,1 |
| Адміністратор | 9571 | 11075 | 12125,3 | 2554,3 | 26,7 |
| Бухгалтер | 9850 | 10743 | 11207 | 1357 | 13,8 |
| Шеф-кухар | 9481,7 | 10805 | 11056,5 | 1574,8 | 16,6 |
| Кухар | 8300,1 | 9085 | 10085 | 1784,9 | 21,5 |
| Офіціант | 7630 | 8217 | 8976 | 1346 | 17,6 |
| Бармен | 7500 | 8120 | 8855 | 1355 | 18,1 |
| Посудомийка | 5878 | 6200,4 | 7005 | 1127 | 19,1 |

Як бачимо, що у управлінського складу підприємства заробітна плата вдвічі більша ніж у обслуговуючого персоналу. Найбільшими темпами протягом 2019-2021 рр. зростала заробітна плата керівника з 11235 грн. до 15510 грн., адміністратора з 9571 грн. до 12125,3 грн., а також кухаря з 8300,1 грн. до 10085 грн.

На злагождену роботу персоналу готелю також має вплив їх вікова структура. Від віку працівників залежать їх спільні інтереси, потреби тощо. Тому в табл. 2.3 наведемо характеристику та динаміку вікової структури персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр.

| Вікові категорії | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | | 2021/2019 | |
|--------------------------|---------|------|---------|------|---------|-------|-----------|-------|
| | осіб | % | Осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Молодь віком 18-24 років | 7 | 43,8 | 6 | 37,4 | 8 | 50 | 1 | 14,3 |
| 25-49 років | 7 | 43,8 | 8 | 50 | 7 | 43,8 | 0 | 0 |
| 50-59 років | 2 | 12,4 | 1 | 6,3 | 1 | 6,3 | -1 | -50 |
| 60-65 років | - | - | 1 | 6,3 | - | - | 0 | 0 |
| Пенсійного віку | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом | 16 | 100 | 16 | 100 | 16 | 100,1 | 0 | -35,7 |

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що основною цільовою групою працівників є співробітників у віковому діапазоні 18-24 роки. Протягом 2019-2021 рр. вони склали близько половини усіх працюючих. Це свідчить про те, що у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» віддається перевага молодим співробітникам з певним рівнем досвіду. Також у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» працює велика кількість співробітників віком 25-49 років, у 2019-2021 рр., працівників більш старших вікових груп в ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» працює тільки 1 чоловік.

Важливо прослідкувати динаміку освітньої структури персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр. (табл.

2.4). У закладах ресторанного господарства ставляться суворі вимоги до освіти персоналу. Оскільки освічені працівники на більш високому рівні обслуговують клієнтів, налагоджують з ними контакти тощо.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» протягом 2019-2021 рр.

| Рівень освіти | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | | 2021/2019 | |
|--------------------------------|---------|------|---------|------|---------|-----|-----------|-------|
| | осіб | % | Осіб | % | осіб | % | +- | % |
| Початковий рівень вищої освіти | 3 | 18,8 | 4 | 25 | 4 | 25 | 1 | 33,3 |
| Рівень вищої освіти «бакалавр» | 5 | 31,2 | 6 | 37,5 | 4 | 25 | -1 | -20 |
| Рівень вищої освіти «магістр» | 8 | 50 | 6 | 37,5 | 8 | 50 | 0 | 0 |
| Разом | 16 | 100 | 16 | 100 | 16 | 100 | 0 | -13,3 |

У ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» переважна кількість працівників мають вищу освіту. Так, частка працівників, які мають другий рівень вищої освіти «магістр» у 2021 р. складає 50 % (8 осіб). Кількість працівників з першим рівнем вищої освіти «бакалавр» протягом 2019-2021 рр. зменшилась на 1 особу, початковий рівень вищої освіти мали 4 співробітники. З проблем у питанні освіти персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» можна виділити те, що заклад не стимулює співробітників щодо навчання та отримання ними вищої освіти.

Особливості управління персоналом та питання їх мотивації в значній мірі залежать від статі працюючих. Це обумовлюється тим, що до персоналу жіночої та чоловічої статі необхідний індивідуальний підхід. У ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» проповідується гендерна рівність й вищі управлінські посади можуть займати як чоловіки, так і жінки. У табл. 2.5 відобразимо характеристику персоналу досліджуваного закладу за статтю працюючих.

Таблиця 2.5 – Характеристика персоналу за статтю ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр.

| Стать | Кількість по роках осіб | | | У % до загальної чисельності | | | 2021/2019 |
|----------|-------------------------|------|------|------------------------------|------|------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Чоловіки | 7 | 6 | 8 | 43,8 | 37,5 | 50 | 14,3 |
| Жінки | 9 | 10 | 8 | 56,2 | 62,5 | 50 | -11,1 |
| Разом | 16 | 16 | 16 | 100 | 100 | 0 | 3,2 |

Структура персоналу за статтю працюючих є відносно стабільною з переважанням жінок у 2019-2020 рр., а ось у 2021 р. відбулося скорочення до 8 осіб, що частково обумовлено специфікою роботи готельного закладу. Присутня динаміка серед чоловіків, з 2019-2021 рр. кількість співробітників

зросла з 7 осіб до 8. Так, у 2021 р. кількість чоловіків та жінок складала по 8 осіб, що становить по 50 % від усіх працюючих.

Крім цінових методів мотивації в ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» приділяється особлива увага:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- відповідність рівня оплати праці з її результатами та визнання внеску кожного працівника в загальний обсяг виробництва;
- забезпечення належних умов безпеки праці, охорони здоров'я та зростання добробуту всіх працівників;
- створення умов і забезпечення можливостей для зростання фахової майстерності, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- створення у колективі сприятливого психологічного клімату, атмосфери довіри й адекватних двосторонніх відносин між керівниками і працівниками.

2.2 Оцінка структурних компонентів мотиваційного механізму в умовах ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»

Матеріальне стимулювання праці працівників: бонуси за результатами праці, використання для окремих категорій працівників комісійної форми оплати праці. Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання [35]. Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці.

Проведемо аналіз системи мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» у розрізі його основних складових.

Для будь-якого працівника першочергово значення набуває матеріальна винагорода. Оскільки вона дає особі ресурси для існування, задоволення власних потреб. Головною матеріальною винагородою на будь-якому підприємстві є гроші, якими людина має право розпоряджатися у подальшому на власний розсуд. Значення грошей як головного мотивуючого фактору цілком закономірне. Адже, вони необхідні для виплати комунальних платежів, забезпечення себе та родини у продуктах харчування, подорожах, подарунками та інших потреб.

Роль грошей посилюється й значним державним регулюванням, яка визначає мінімальний рівень заробітної плати. Зокрема, з 1 жовтня 2022 р. встановлений мінімальний розмір заробітної плати у розмірі 6700 грн [36]. Відповідно й ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» керується встановленими на державному рівні вимогами при нарахуванні заробітної плати.

Якщо взяти до уваги нинішню економічну ситуацію, яка супроводжується девальвацією національної валюти, інфляцією, подорожанням цін на продукти харчування медичне обслуговування та комунальні платежі, можна підійти до висновку, що роль матеріальної винагороди набуває особливої важливості. Без належного розміру заробітної плати персонал не буде відчувати себе

захищеним в сучасному середовищі та не зможе сконцентруватися на виконанні обов'язків.

Для виплати заробітної плати у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» створений фонд оплати праці, який складається з основної та додаткової частини. До першої входить та частина заробітної плати, яку кожен працівник отримує за виконання своїх обов'язків. Додаткову заробітну плату отримують працівники у вигляді різних бонусів, премій за певні результати роботи, роботу в особливо тяжких умовах чи інші досягнення.

Користуючись даними отриманими з ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр. проведемо аналіз складу та структури фонду оплати праці персоналу.

Це дозволить визначити головні елементи матеріальної складової мотивації персоналу. У табл. 2.6 наведемо аналіз складу та структури фонду оплати праці ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.6. – Аналіз складу та структури фонду оплати праці ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр.

| Показники | Звітні роки | | | | | | 2021/2019 | |
|--|-------------|-------|----------|-------|----------|-------|-----------|-------|
| | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | | +- | % |
| | Сума | % | Сума | % | Сума | % | | |
| Фонд заробітної плати всього (тис. грн.) | 1 666,69 | 100 | 1 863,88 | 100 | 2 035,67 | 100 | 368,98 | 22,1 |
| в тому числі: 1.1 Фонд основної заробітної плати (тис. грн.) | 1 565,91 | 93,95 | 1 729 | 92,76 | 1 957,99 | 96,18 | 392,08 | 25,0 |
| 1.2 Фонд додаткової заробітної плати (тис. грн.) | 100,78 | 6,04 | 134,38 | 7,24 | 77,68 | 3,81 | -23,1 | -22,9 |
| з нього: | | | | | | | | |
| - надбавки та доплати згідно чинного законодавства (тис. грн.) | 22,02 | 1,32 | 54,31 | 2,91 | 35,81 | 1,75 | 13,79 | 62,6 |
| - премії за виробничі результати (тис. грн.) | 50,16 | 3,009 | 59,05 | 3,2 | 30,9 | 1,51 | -19,26 | -38,4 |
| 1.3 Інші виплати (тис. грн.) | 28,6 | 1,71 | 21,02 | 1,13 | 11,7 | 0,57 | -17,6 | -59,1 |

Як бачимо, фонд заробітної плати ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» щорічно змінюється під впливом зростання рівня мінімальної заробітної плати.

За 2019-2021 рр. загальний розмір фонду заробітної плати готелю зріс з 1 669,69 тис. грн. до 2 035,67 тис. грн.

В структурі фонду заробітної плати переважає фонд основної заробітної плати, на який припадає щорічно 92-96%. При цьому спостерігається зростання його частки, так у 2021 р. він складав 1 957,99 тис. грн., а це 96,18% відповідно.

У свою чергу фонд додаткової заробітної плати у 2021 р. складав 77,68 тис. грн, а у питомій вазі займає 3,81% та змінюється обернено пропорційно до фонду основної заробітної плати.

Відповідно можемо зробити висновок, що розмір заробітної плати працівників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» лише на 3,81% залежать від премій та різних бонусів й доплат. У той час як 96,18% розміру заробітної плати персоналу належить до основної заробітної плати та виплачується в незалежності від результатів роботи підприємства.

Преміювання працівників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» здійснюється щомісяця і має своєю метою заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності і заповзятливості в праці. Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів з продажу послуг. Основною умовою нарахування бонусів співробітнику є бездоганне виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями і технічними правилами, виконання планів встановлених правлінням підприємства. Джерелом виплати премії в ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» служить фонд матеріального заохочення, що утворюється за рахунок прибутку підприємства в розмірі 4% від фонду заробітної плати. Працівники можуть бути цілком чи частково позбавлені персональних надбавок в наступних випадках: невиконання чи неналежного виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими інструкціями чи правилами організації; здійснення дисциплінарної провини; заподіяння матеріального збитку підприємству чи нанесення шкоди його діловій репутації; порушення технології обслуговування клієнтів; здійснення помилок при укладанні договорів страхування [37]. Конкретний розмір зниження премії визначається директором підприємства і залежать від ваги провини, недогляду, а також їхніх наслідків.

Працівники цілком позбавляються додаткової заробітної плати, а також можуть накладатися штрафи в наступних випадках: здійснення прогулу, поява на роботі в нетверезому стані, а також у стані наркотичного чи розпив спиртних напоїв на робочому місці, здійснення розкрадання матеріальних цінностей та майна організації. Повне чи часткове позбавлення доплати здійснюється за той період, у якому був зроблений недогляд по роботі.

Сьогодні основним дієвим методом мотивації більшість вважає матеріальну мотивацію. Але, на нашу думку, це не зовсім правильно, оскільки персонал зацікавлений не в самих грошах, а в благах, які можна на них придбати. Саме через це і не можна занижувати важливість формування правильної нематеріальної мотивації, адже одні тільки грошові кошти не втримають співробітників компанії.

Іншою складовою системи мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» є нематеріальна складова, яка базується на нефінансовій винагороді. Проведене дослідження дозволило виявити такі заходи нематеріальної мотивації у досліджуваному підприємстві, як:

- публічна похвала, усна подяка, грамота, фото;
- 20 % знижка на проведення весіль, урочистостей, банкетів працівників готелю з стажем більше 1 року;

- безоплатне харчування усіх співробітників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» в робочий час;
- впровадження системи «гнучкого» графіка роботи (тобто працівники мають можливість протягом тижня / місяця самостійно розпоряджатися власним робочим часом, що дає можливість вирішити свої побутові проблеми); організація корпоративного відпочинку (святкування Нового року, 8 березня, 14 жовтня).

Отже, з вищесказаного можна зробити висновок, що нематеріальна мотивація – важлива складова управління персоналом підприємства, що значною мірою впливає на якість виконання працівниками своїх трудових обов'язків, лояльність персоналу до організації, формування здорових відносин у колективі, розвитку персоналу, що у свою чергу призведе до загального покращення стану ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» та дозволить йому стати одним з кращим серед інших ресторанів міста.

2.3 Оцінка ефективності мотиваційного механізму управління ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»

Складовою організованої в масштабах народного господарства праці є праця фахівців невиробничої сфери, до якої належить і ресторанне господарство. Хоча працівники ресторанного господарства виконують непродуктивні функції, їх праця має суспільно-необхідний характер і приносить користь. Ця праця сприяє відновленню робочої сили, забезпечуючи тим самим безперервність процесу суспільного відтворення. Таким чином, праця персоналу ресторанних підприємств хоча й не бере участі безпосередньо в матеріальному виробництві, однак сприяє його здійсненню й утворенню національного доходу країни.

Праця персоналу ресторанних підприємств характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня й навіть доби. Крім того, працівники ресторанів, у своїй більшості, виконують роботу, пов'язану з постійною нервовою, розумовою напругою та значним фізичним навантаженням [38].

Оцінка результатів роботи працівників ресторанної сфери є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен менеджер хоче знати, наскільки ефективні їх працівники, а також як підвищити цю ефективність. Оцінка працівників дозволяє виявити та розкрити потенціал кожного працівника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей бізнесу. Підприємства існують для досягнення своїх цілей. Рівень реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно організація використовує наявні ресурси. Контроль здійснюється на основі зворотного зв'язку, що включає той чи інший спосіб вимірювання та порівняння. В управлінні людськими ресурсами концепція досягається шляхом оцінки персоналу, тобто встановлення декількох стандартів відповідності кадровим стандартам [39].

Для того щоб підприємство мало ефективну діяльність, необхідна продуктивна праця персоналу. Для підвищення продуктивності ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» використовує такий елемент, як

мотивації персоналу. Формування мотиваційної системи підприємства безпосередньо включає в себе аналіз усіх потреб працівників, створення умов для їх задоволення, встановлення результативних робіт, що забезпечують контроль за рівнем професійної та соціальної діяльності, оцінки поведінки персоналу та результатів роботи, використання додаткових винагород як стимул до продуктивної праці. ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» складається з працівників, які виконують різні професійні функції.

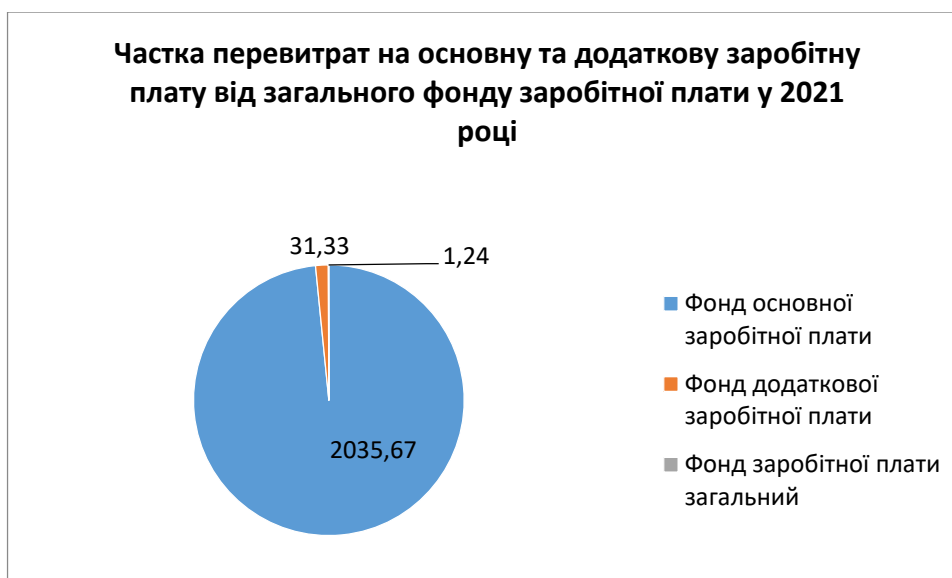
Заробітна плата являється основним матеріальним стимулом до праці, який найкраще впливає на продуктивність персоналу. При проведенні у попередньому підрозділі аналізу було враховано, що на фонд заробітної плати впливають такі фактори: збільшення обсягу продукції, асортиментні зміни, зміна питомої ваги матеріальних витрат, зміна структури персоналу підприємства [40]. Якщо протягом аналізованого періоду відбувається зміна даних факторів, то необхідно коригувати плановий фонд заробітної плати на величину відхилень конкретних показників. Оплата праці проводиться на основі тарифних сіток, ставок і окладів, що встановлюються підприємством. Доцільним було визначення зміни середнього заробітку за період 2019-2021 рр., який визначається відношенням середньої заробітної плати за звітний період до середньої заробітної плати в базовому періоді. Таким же самим чином розраховується індекс продуктивності праці. Розрахунки даних подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Співвідношення між темпами росту середньої заробітної плати та продуктивності праці ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» у 2021 р.

| Показник | Значення |
|---|----------|
| Індекс приросту середньої заробітної плати | 1,22 |
| Індекс приросту продуктивності праці | 1,20 |
| Коефіцієнт випередження | 0,98 |
| Сума економії/перевитрат: | 33,4 |
| 1.1. для фонду основної заробітної плати (грн.) | 31,33 |
| 1.2. для фонду додаткової заробітної плати (грн.) | 1,24 |

Отже, ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» має низькі темпи росту продуктивності праці порівняно з темпами росту оплати праці, що дає зробити висновок – підприємство витрачає 33,4 грн. від загального фонду оплати праці неефективно. Відобразимо це на рис. 2.4.

Рисунок 2.4 – Частка перевитрат на основну та додаткову заробітну плату від загального фонду заробітної плати



Заробітна плата може зростати лише за умови систематичного розширеного відтворення виробництва, тобто постійного зростання валового внутрішнього продукту. Цього можна досягти лише за умови збільшення продуктивності праці індивідуальної та соціальної праці, і це зростання повинно перевищувати зростання заробітної плати. Якщо остання зростатиме швидше продуктивності праці, це призведе до зменшення накопичувального фонду і, як наслідок, до уповільнення темпів відтворення, оскільки в цьому випадку, перш за все, необхідно компенсувати витрачені кошти виробництва валового внутрішнього продукту, виділити додаткову частину для розширення виробництва, створити страховий фонд. Без цього неможливе ефективне виробництво. Також велику роль відіграє не матеріальна мотивація праці.

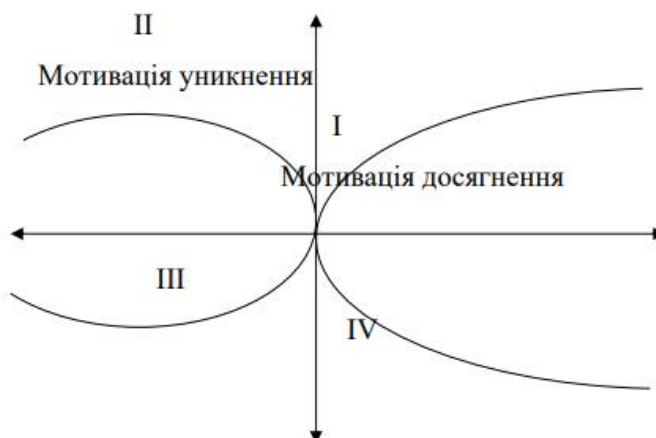
Існує необхідність розглянути понятійну модель «Мотивація-стимул», яка застосовується у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin». Мотивація – це внутрішня властивість людини, складова частина її характеру, що пов'язана з інтересами та визначає її поведінку у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin». Стимул – це деяка дія на людину, метою якої є направити її діяльність, а також скоректувати поведінку в організації. Для аналізу мотиваційного профілю співробітників була застосована теорія мотивації В.І. Герчикова. Типологічна модель Герчикова (рис. 2.5) будується на перетині двох осей – мотивації і трудового поведіння.

Автор розділив всі трудові мотивації на два типи:

1) мотивація досягнення – це прагнення отримати певні блага в якості винагороди за працю;

2) мотивація уникнення – прагнення уникнути покарання або інших негативних санкцій за невиконання поставлених завдань, недосягнення запланованих результатів або незадовільне виконання функцій. Осі мотивації і трудового поведіння ділять поле на чотири частини, в концепції Герчикова вони названі «квадранти».

Активна, конструктивна трудова поведінка



Пасивна, деструктивна трудова поведінка

Рисунок 2.5 – Типологічна модель Герчикова

I квадрант. Зростання організаційної ефективності трудової діяльності пропорційний ступеню задоволення мотиваційних очікувань працівника і обмежений тільки «природними» межами (максимально можливою ефективністю для даних організаційно-технологічних умов).

II квадрант. Зростання ефективності праці працівника з зникаючою мотивацією принципово обмежений: завданням (нормативною величиною); можливістю керівника довести вину працівника у разі невиконання завдання.

III квадрант. Рівень деструктивних реакцій працівника звичайно обмежений і найчастіше зводиться до пасивного трудовому поведінці і «роботи за правилами» (суцільна лінія). Однак, якщо в групі з'являється сильний лідер, що вступає в конфлікт з керівництвом організації (а ним може бути тільки незадоволений працівник з IV квадранта), він здатний повести за собою працівників з ізбегательна типом мотивації і «розпалити» їх до крайніх форм деструктивної поведінки, аж до повного руйнування організації (пунктирна лінія).

IV квадрант. Якщо організаційні умови роботи і система стимулювання йдуть врозріз з мотиваційними очікуваннями працівника, велика ймовірність отримання від нього деструктивного трудової поведінки, причому в досить різких формах. Проте до руйнування організації справу швидше за все не дійде.

На відміну від попередніх теорій В. Герчикова систематизував не власне мотиви, а конкретні мотиваційні типи працівників. В. Герчикова поділяє зовнішні впливи на людину (стимули) і його внутрішні установки (мотиви). І основна думка його теорії полягає якраз в тому, що, так чи інакше стимулюючи підлеглого, необхідно враховувати його внутрішні мотиви роботи. П'ять мотиваційних типів даної концепції з їх короткою характеристикою представлені нижче.

Кожна людина є поєднанням усіх або деяких з мотиваційних типів в певній пропорції. Таким чином, кожна людина описується мотиваційним профілем, що показує, в якій мірі в ній є присутній кожен мотиваційний тип. Умовно для персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» доля мотиваційного типу описується числом від 0 (відповідний

характер мотивації повністю відсутній) до 100 (людина описується «чистим» мотиваційним типом), і сума усіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють наступні «чисті» типи мотивації:

- люмпензований (тип уникнення);
- інструментальний (тип досягнення);
- професійний (тип досягнення);
- патріотичний (тип досягнення);
- господарський (тип досягнення).

Позначимо кожен тип мотивації кодом (по перших двом буквам):

ЛЮ – люмпенізований тип;

ІН – інструментальний тип;

ПР – професійний тип;

ПА – патріотичний тип;

ГО – господарський тип.

Люмпенізований тип. Працівник цього типу має дуже слабку мотивацією до ефективної роботи. У нього низька кваліфікація і він не прагне її підвищувати; він безвідповідальний і намагається уникнути будь-якої роботи, пов'язаної з особистою відповідальністю; він сам не проявляє ніякої активності і негативно ставиться до активності інших. Його основне прагнення – мінімізувати свої трудові зусилля на рівні, допустимому з боку безпосереднього керівника. У силу цих якостей він як працівник цінується невисоко, не може забезпечити себе своєю працею і змирився з цим. Відповідно, для поліпшення свого становища і добробуту йому залишається сподіватися тільки на сприятливий збіг обставин, прихильність керівника і «халяву». Зате він зручний: йому можна доручити роботу, на яку не погодяться працівники інших типів мотивації; він згоден на досить низький заробіток, аби ніхто інший не отримував істотно більше; він надзвичайно залежний від керівника і приймає цю залежність як належне. Крім того, працівник з мотивацією уникнення – єдиний, по відношенню до якого адміністративний стиль управління може бути ефективним, а тому виправданим.

Такий тип:

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність і виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль.

Інструментальний тип. Сама робота не є для такого працівника значущою цінністю і розглядається лише як джерело заробітку та інших благ, одержуваних в якості винагороди за працю. Але його цікавлять не будь-які гроші, а саме заробіток; тому він буде працювати з максимальною віддачею на будь-якій роботі, якщо його праця буде справедливо і високо (у його розумінні) оплачуватися. Тому працівник з інструментальним типом мотивації швидше позитивно поставиться, наприклад, до пропозиції попрацювати в гірших умовах: для нього це послужить підставою вимагати збільшення заробітку як доплати за несприятливі умови праці.

Такий тип:

- цікавить ціна праці, а не його зміст (тобто праця є інструментом для задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);
- важлива обґрунтованість ціни, не бажає «подачок»;
- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.

Професійний тип. Працівник цього типу цінує в роботі її зміст, можливість проявити себе і довести (не тільки оточуючим, але і собі), що він може впоратися з важким завданням, яке не кожному посильно. Ці працівники воліють самостійність у роботі і відрізняються розвиненим професійною гідністю. До керівника найчастіше відноситься з відомою часткою іронії. Як правило, працівник з професійним типом мотивації досить швидко стає кращим фахівцем в компанії на даному типі робочих місць.

Такий тип:

- цікавить зміст роботи;
- не згоден на нецікаві для нього роботи скільки б за них не платили;
- цікавлять важкі завдання
- можливість самовираження;
- вважає важливою свободу в оперативних діях;
- важливе професійне визнання, як кращого в професії.

Патріотичний тип. Працівників цього типу цікавить участь у реалізації спільного, дуже важливого для організації справи. Їм властива переконаність у своїй потрібності для організації, відрізняються готовністю звалити на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи. Для них важливо суспільне визнання участі в загальних досягненнях.

Такий тип:

- потрібна ідея, яка їм рухатиме;
- важливе громадське визнання участі в успіху;
- головна нагорода – загальне визнання незамінності у фірмі.

Господарський тип. Виражається в добровільному прийнятті працівником на себе повної відповідальності за виконувану роботу. Працівник з таким типом мотивації буде виконувати свою роботу з максимальною віддачою, не наполягаючи на її особливій цікавинки або високій оплаті, не вимагаючи ні додаткових вказівок, ні постійного контролю. Працівник з переважанням господарської мотивації – ймовірно, найефективніший в сенсі співвідношення витрат і результатів. Але господарем дуже важко керувати – він суверенний і не тільки не потребує наказів або покарання (властивих поширеній у нас адміністративному стилю управління), по і не терпить їх. Цей тип мотивації характерний насамперед для людей, зайнятих підприємницькою діяльністю.

Такий тип:

- добровільно переймає на себе відповідальність;
- характеризується загостреною вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

Понятійна модель «Мотивація-стимул» встановлює зв'язок між чистими мотиваційними типами і прийнятними для них формами стимулювання. Це відношення приведене в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»

| Види стимулювання | Типи мотивації | | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---|---------------|
| | Інструментальна | Професійна | Патріотична | Господарська | Люмпенізована |
| Негативні (покарання, загроза втрати роботи тощо) | Застосовні в грошовій формі | Заборонені | Застосовні в знаковій формі | Заборонені | Базові |
| Грошові | Базові | Застосовні | Нейтральні | Застосовні | Нейтральні |
| атуральні (купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін.) | Застосовні в грошовій формі | Застосовні при цільовій домовленості | Застосовні в знаковій формі | Застосовні при цільовій домовленості Базові | Базові |
| Моральні | Заборонені | Застосовні | Базові | Нейтральні | Нейтральні |
| Патерналізм (турбота про працівника) | Заборонено | Заборонено | Застосовні | Заборонено | Базовий |
| Організаційні (зміст, умови й організація роботи) | Нейтральні | Базові | Нейтральні | Застосовні | Заборонені |
| Кар'єра, розвиток | Застосовні | Базові | Нейтральні | Застосовні | Заборонені |
| Участь у співвласності та управлінні | Нейтральне | Застосовні | Застосовні | Базове | Заборонено |

Отже, на людину, яка описується деяким мотиваційним профілем, з метою змінити його поведінку в ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin», виявляється дія у формі деякого стимулу. Отримавши стимул, людина реагує на нього відповідно до свого мотиваційного профілю.

Ця реакція може бути:

– позитивною, і людина змінить свою поведінку так, як це замислювалося;

– нейтральною;

– негативною, коли небажана поведінка тільки посилюється.

Необхідно відмітити наступне:

– «базова» – найбільша орієнтованість цієї форми стимулювання на людину з цим типом мотивації;

– «застосовна» – ця форма стимулювання може бути використана;

– «нейтральна» – застосування цієї форми стимулювання не зробить ніякої дії на людину і він продовжуватиме діяти як раніше;

– «заборонена» – застосування цієї форми стимулювання приведе до прямо протилежного ефекту і, можливо, до деструктивної поведінки.

На попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» був проведений збір інформації, який починався з підготовки анкети для обстеження. При її складанні були розроблені підстави класифікації персоналу на обстежувані групи (наприклад, підрозділи, вікові групи, професійні групи тощо), оскільки система стимулювання може створюватися індивідуально для кожної групи. Це

дослідження проводилося на групі персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin».

Тестовий запитальник (див. Додаток А) складається з 18 питань і містить наступні блоки:

- «паспорт» (питання 1 – 4);
- відношення працівника до своєї роботи, робота як діяльність (питання 5 – 8);
- відношення працівника до заробітної плати (питання 9 – 10);
- працівник і організація, колектив (питання 11, 13);
- працівник і співволодіння організацією (питання 14);
- працівник і займана ним посада (питання 12, 15 – 18).

Усі представлені питання анкети закриті. У респондента є можливість дати дві відповіді на більшість питань. Це зроблено з тією метою, щоб визначити не лише переважаючий тип, а усю структуру трудової мотивації цього співробітника. Питання 10 представлено в табличній формі, і респонденту необхідно дати відповідь по кожному рядку (вибрати один з варіантів: «важливо», «не дуже важливо», «зовсім не важливо»). Питання 18 розділене на два: для керівників (18.1) і осіб, що не є керівниками (18.2). Кожен працівник відповідає або на одне, або на інше питання. Таким чином, анкета дозволяє визначити тип мотивації конкретного працівника на цей період часу, а також латентні типи, які властиві працівникові і можуть проявитися, якщо ситуація в організації значущо зміниться. При проведенні опитування необхідно роз'яснити цілі цього заходу – вдосконалення системи стимулювання. Треба також роз'яснити порядок відповіді на питання, особливо 10 і 18, а також довести до зведення респондента, що на деякі питання можна не відповідати.

Таким чином, знаючи особливості мотивації персоналу, можна прогнозувати ефективність застосування різних методів стимулювання до різних типів працівників В ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» місце мають і певні форуми по різних темах, пов'язаними безпосередньо з ресторанною справою. Особливе місце в не матеріальній мотивації праці займає клімат в середині персоналу. Підприємство практикує відкритість та постійні діалоги керівництва з персоналом. Але цього не достатньо для повного задоволення колективу. Звісно матеріальна мотивація персоналу відіграє більшу роль, але з огляду на загальну систему мотивації ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» вона все ж таки являється недостатньою. ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» забезпечує безпечну роботу, тому що контролює дотримання техніки безпеки, охорони праці, а обладнання, що використовується в роботі завжди справне та допущене до роботи відповідальним особам. Хоча грошовий механізм стимулювання персоналу є найважливішим фактором соціальної стабільності, він ще не досить добре розвинений в ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin». Система матеріального та нематеріального заохочення, що діє на підприємстві, потребує модернізації. Забезпечення ефективності основних стимулів передбачає пошук нових та більш ефективних методів мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сьогодні сфера гостинності з однієї сторони є однією з найбільш перспективних напрямів діяльності, а з іншої – зазначає суттєвого негативного впливу зі сторони зовнішнього середовища. Зокрема, поширення пандемії Covid-19 в світі та Україні зокрема загальмувало розвиток сфери гостинності та призвело до тимчасового припинення діяльності підприємств.

Оскільки у 2021 р. почалася вакцинація населення від Covid-19 й тому існує ймовірність зростання туристичного ринку в поточному році. Адже, завзяті туристи насиділися дома та бажають подорожувати. Відтак, підприємства соціально-культурного сервісу і туризму мають можливість надолужити втрачене у попередньому році. У таких умовах готельно-ресторанним підприємствам слід шукати внутрішні резерви щодо підвищення ефективності та результативності своєї діяльності. Основні з них криються у забезпечення високопродуктивної, скоординованої та злагодженої роботи трудового колективу. Впливати на ефективну роботу персоналу можливо шляхом формування відповідного мотиваційного механізму управління підприємством.

Дослідження складається з двох частин: теоретичної та аналітичної.

В теоретичній частині дослідження розглянуто:

- теоретичні основи мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством;
- детермінанти його формування;
- методику оцінювання змісту та структури мотиваційного механізму управління готельно-ресторанним підприємством та його ефективності.

На основі досліджень науковців виявлено, що проблема мотиваційного механізму управління підприємством була недостатньо розкрита, а отже і визначень такого поняття не існує, тоді проаналізувавши наукові джерела дійшли висовку, що мотиваційний механізм управління персоналом у сфері послуг – багатокомпонентна система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам.

Об'єктами мотиваційного механізму виступають всі працівники структурних підрозділів ресторанного підприємства, суб'єктами – керівники всіх рівнів, елементами є потреби, мотиви та інтереси, основними інструментами – матеріальна, нематеріальна та статусна мотивація. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства.

Завдання мотиваційного механізму – сформуванню або активізувати стан особистості, що визначає, наскільки ефективно і з якою активністю і спрямованістю людина готова діяти в певній ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання. До матеріального стимулювання відносяться наступні фактори: основна оплата праці: відрядна

(пряма, відряднопреміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду; додаткова оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції; преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію сировини і матеріалів. Нематеріальне стимулювання, у свою чергу базується на наступних чинниках:

- оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; нагородження почесними грамотами, цінними подарунками;
- присвоєння почесних звань;
- представлення до урядових нагород.

На основі проведеного аналізу практичних прикладів планування методики було виділено кілька основних етапів за допомогою яких проводився аналіз у розділі 2:

1. Надання організаційно-економічної характеристики та визначення мети бізнесу;
2. Аналіз діяльності ресторанного підприємства та характеристика заробітної плати співробітників закладу;
3. Аналіз складу та структури персоналу ресторанного підприємства;
4. Дослідження фонду оплати праці ресторанного підприємства;
5. Оцінка діючого мотиваційного механізму ресторанного підприємства.

В аналітичній частині дослідження розглянуто:

- організаційно-економічну характеристику ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»;
- організацію мотиваційного механізму управління підприємства;
- структурні компоненти мотиваційного механізму в умовах ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»;
- ефективність мотиваційного механізму управління ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin».

ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» знаходиться за адресою: проспект 200-річчя Кривого Рогу, 5, м. Кривий Ріг.

Підприємство працює з 10:00-22:00 кожний день та може розмістити приблизно 35-40 гостей, на вулиці є невелика тераса.

ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» – це приватне підприємство. Проводячи аналіз організаційної структури ресторану було виявлено її тип – вертикальна. Для досліджуваного підприємства вертикальна організаційна структура зручна, так як є простою в управлінні, передбачає єдність і чіткість розпоряджень, погодженість дій виконавців, оперативність у прийнятті рішень і т.д. Виходячи з цього наведемо штатний склад ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin». Основні: адміністратор, офіціанти, працівники кухні (шеф-кухар, помічники кухаря, кухарі бармени. Допоміжні: юрист, бухгалтер, прибиральниці).

Проаналізувавши ключові показники діяльності протягом 2019-2021 рр. ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» було виявлено, що:

- загальна кількість сидячих місць, чисельність персоналу не змінювалась;
- зросли наступні показники: середньомісячна зарплата на 22,1%, середній чек на 100,0%, середньорічна вартість основних засобів на 2,7%, надходження від реалізації послуг та продуктивність праці на 20,3%;
- відбулося підвищення витрат діяльності на 22,4%, а також чистий прибуток на 18,6%;
- знизилась кількість чеків на 1 працівника на 39,9% .

Система стимулювання ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» як і в багатьох інших сервісних організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів. Керівництвом підприємства в основу системи стимулювання праці співробітників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» були покладені цінні стимули, тобто заробітна плата.

Інтуїтивно розуміючи таку ситуацію, керівництвом підприємства в основу системи стимулювання праці співробітників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» були покладені цінні стимули, тобто заробітна плата. Проаналізувавши розмір заробітної плати було виявлено, що у управлінського складу підприємства заробітна плата вдвічі більша ніж у обслуговуючого персоналу. Найбільшими темпами протягом 2019-2021 рр. зростала заробітна плата керівника з 11235 грн. до 15510 грн., адміністратора з 9571 грн. до 12125,3 грн., а також кухаря з 8300,1 грн. до 10085 грн.

На злагожену роботу персоналу готелю також має вплив їх вікова структура. Від віку працівників залежать їх спільні інтереси, потреби тощо. Основною цільовою групою працівників є співробітників у віковому діапазоні 18-24 роки. Протягом 2019-2021 рр. вони склали близько половини усіх працюючих. Це свідчить про те, що у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» віддається перевага молодим співробітникам з певним рівнем досвіду. Також у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» працює велика кількість співробітників віком 25-49 років, у 2019-2021 рр., працівників більш старших вікових груп в ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» працює тільки 1 чоловік.

Також було прослідковано динаміку освітньої структури персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» за 2019-2021 рр.. У закладах ресторанного господарства ставляться суворі вимоги до освіти персоналу. Оскільки освічені працівники на більш високому рівні обслуговують клієнтів, налагоджують з ними контакти тощо. У ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» переважна кількість працівників мають вищу освіту. Так, частка працівників, які мають другий рівень вищої освіти «магістр» у 2021 р. складає 50 % (8 осіб). Кількість працівників з першим рівнем вищої освіти «бакалавр» протягом 2019-2021 рр. зменшилась на 1 особу, початковий рівень вищої освіти мали 4 співробітники. З проблем у питанні освіти персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» можна виділити те, що заклад не стимулює співробітників щодо навчання та отримання ними вищої освіти.

Особливості управління персоналом та питання їх мотивації в значній мірі залежать від статі працюючих. Це обумовлюється тим, що до персоналу жіночої та чоловічої статі необхідний індивідуальний підхід. У ФОП Мельник

Володимир Іванович ресторація «Serotonin» проповідується гендерна рівність й вищі управлінські посади можуть займати як чоловіки, так і жінки. Структура персоналу за статтю працюючих є відносно стабільною з переважанням жінок у 2019-2020 рр., а ось у 2021 р. відбулося скорочення до 8 осіб, що частково обумовлено специфікою роботи готельного закладу. Присутня динаміка серед чоловіків, з 2019-2021 рр. кількість співробітників зросла з 7 осіб до 8. Так, у 2021 р. кількість чоловіків та жінок складала по 8 осіб, що становить по 50 % від усіх працюючих.

Якщо взяти до уваги нинішню економічну ситуацію, можна підійти до висновку, що роль матеріальної винагороди набуває особливої важливості. Для виплати заробітної плати у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» створений фонд оплати праці, який складається з основної та додаткової частини, тому було проведено аналіз складу та структури фонду оплати праці персоналу за 2019-2021 рр.

Фонд заробітної плати ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» щорічно змінюється під впливом зростання рівня мінімальної заробітної плати. За 2019-2021 рр. загальний розмір фонду заробітної плати готелю зріс з 1 669,69 млн. грн. до 2 035,67 млн. грн. В структурі фонду заробітної плати переважає фонд основної заробітної плати, на який припадає щорічно 92-96%. При цьому спостерігається зростання його частки, так у 2021 р. він складав 1 957,99 млн. грн., а це 96,18% відповідно. У свою чергу фонд додаткової заробітної плати у 2021 р. складав 77,68 тис. грн, а у питомій вазі займає 3,81% та змінюється обернено пропорційно до фонду основної заробітної плати.

Проведене дослідження дозволило виявити такі заходи нематеріальної мотивації у досліджуваному підприємстві, як:

- публічна похвала, усна подяка, грамота, фото;
- 20 % знижка на проведення весіль, урочистостей, банкетів працівників готелю з стажем більше 1 року;
- безоплатне харчування усіх співробітників ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» в робочий час;
- впровадження системи «гнучкого» графіка роботи.

Також доцільним було визначення зміни середнього заробітку за період 2019-2021 рр., виявлено, що ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» має низькі темпи росту продуктивності праці порівняно з темпами росту оплати праці, що дає зробити висновок – підприємство витрачає 33,4 грн. від загального фонду оплати праці неефективно.

На основі проведеного дослідження можна перебудувати весь механізм управління системою мотивації ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin». Слід пам'ятати, що основні рекомендації будуть направлені на усунення виявлених у попередньому розділі недоліків та проблем. Перш за все у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» слід здійснити переформатування системи мотивації. При цьому слід розуміти, що даний процес є довготривалим та відповідальним та безперервним. Система мотивації готелю повинна оновлюватися у відповідності до змін потреб трудового колективу. Пропонований процес проектування системи мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» подано на рисунку 3.1 (Додаток В).

Відповідно основою оновлення системи мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» стане визначення реальних потреб співробітників та їх максимальне урахування. Для цього відділу кадрів досліджуваного готелю слід проводити постійний моніторинг мотиваційного профілю трудового колективу. Це можна здійснювати шляхом анонімного опитування персоналу щодо визначення його реальних потреб, та основних недоліків існуючої системи мотивації. Саме працівники вкажуть ресторації на найбільш демотивуючі фактори у їх роботі, які заважають їх продуктивності. У ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» для цього можна застосовувати анкету запропоновані нами у розділі 2,3 якої можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також покарання (відміна премій тощо).

Як бачимо, існує велика плеяда моментів, які у системі мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» не задовольняють співробітників та не дозволяють зосередитися на виконанні своїх трудових обов'язків.

Оскільки ми прийняли рішення щодо реформатування системи мотивації, тобто її оновленню, вважаємо за доцільне виділити п'ять ключових умов, яким повинна відповідати система мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»:

- відповідність стратегії розвитку підприємства та його можливостям;
- справедливість застосування системи мотивування підприємства;
- система стимулювання має бути відома усім працівникам;
- адекватність реальним потребам персоналу;
- обов'язковий характер виконання системи мотивації персоналу.

Обґрунтуємо важливість кожної з умов формування ефективної системи мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin». Ключовою умовою є відповідність системи мотивації стратегії розвитку ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» та його фінансовим можливостям. Це означає те, що система мотивації повинна бути спрямована на досягнення визначених цілей розвитку підприємства. Приміром, якщо для ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» найбільш важливим є відчутність скарг та рекламацій з боку відвідувачів слід прив'язати розмір премії працівника до кількості негативних відгуків. Відповідно при відсутності скарг працівник, який займався їх обслуговування отримає повний розмір премії, у разі наявності негативних відгуків – розмір зменшується. Ефективною системою мотивації є те, яка з одного боку забезпечує повністю потреби персоналу, а з іншої сторони сприяє поліпшенню фінансових результатів готелю через підвищення продуктивності праці. Чим більше отримує прибуток ресторація – тим більший розмір заробітної плати працівників. Такий спосіб мотивації має найбільш стимулюючий характер та викликає зацікавленість персоналу в розвитку підприємства.

Друга важлива умова забезпечення ефективної системи мотивації є її адекватність реальним потребам персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin». Це саме те, чого не вистачає наявній системі мотивації. Іншими словами ця умова проголошує те, що всі мотивуючі заходи повинні бути направлені на задоволення потреб персоналу. Якщо працівникам не

вистачає матеріальної винагороди слід розробляти відповідні механізми направлені на підвищення цього компонента. Якщо ж персонал бажає більше проводити часу колективом слід різними способами задовольняти це у благо підприємства та всього трудового колективу. При прийомі нових працівників у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» слід будувати їх мотиваційний профіль, щоб підбирати персонал по потребам схожий на той, який працює зараз. Окрім того слід не просто сформувати систему мотивацію, яка б задовольняла усі сторони, але й забезпечити її справедливий характер. Тобто для працівників, які виконали один об'єм роботи повинна бути однакова винагорода. Якщо при нарахування премій та інших заходів буде враховуватися суб'єктивізм вищого керівництва така система мотивації приречена на провал. Жодна винагорода, чи то матеріальна, чи нематеріальна не повинна застосовувати до працівників без відповідних основ. Найкращим способом уникнення цього є внесення у Колективний договір або положення «Про стимулювання персоналу» основні критерії, за якими персонал може претендувати на застосування до нього матеріального чи нематеріального стимулювання.

Іншою умовою ефективності системи мотивації ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» є забезпечення обов'язкової винагороди при досягненні визначених умов. Тобто за умови виконання встановлених раніше умов стимулювання кожен працівник повинен бути відповідним чином винагороджений. Хоч одна відмова від застосування мотивації за досягнення відповідних умов на це призведе до дестабілізації ситуації в трудовому колективі та недовіри як до вищого керівництва, так і загалом до системи мотивації.

Останньою умовою забезпечення ефективності системи мотивації у ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» є ознайомлення з нею усього трудового колективу. Кожен співробітник повинен чітко знати за що буде винагороджений, а за що покараний. У такому разі у них не виникатиме зайвих питань, коли його колеги винагороджують, а його ні. Кожен співробітник ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» чітко знатиме чого потрібно досягнути у роботі, щоб отримати матеріальну чи нематеріальну винагороду.

Оновлена система мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» повинна відповідати зазначеним ключовим умовам її ефективності. Це стане гарантією її успішного використання з метою задоволення потреб персоналу та максимізації фінансових результатів закладу. Відповідно до цього на рис. 3.2. наведемо етапи мотивації персоналу, яких слід дотримуватися вищому менеджменту ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin» (Додаток С).

В якості основних нематеріальних методів, на які слід звернути увагу вищому керівництву ресторації, слід віднести:

- безпосереднє інформування працівників про поставлені завдання від керівників;
- обладнання спеціальної кімнати для відпочинку працівників;
- залучення працівників до процесу управління, колективне прийняття управлінських рішень тощо.

Саме на основі комплексу матеріальних та нематеріальних складових буде сформована оновлена система мотивації ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lobza, A.V. and Guz, I.S. (2018), “Approaches to the development of performance evaluation system of the personnel of the modern enterprise” - *Molodyj vchenyj*. №1 (53). pp. 510-513.
2. Kravchenko, S. and Kornyeva, O. (2018),. *Formuvannya efektyvnosti intelektual'nogo kapitalu pidpriemstva. Innovacijne promyslove pidpriemstvo u formuvanni stalogo rozvytku: monografiya; red. kol.: O.I. Amosha, Kh. Dzhvihol, R. Mishkievich; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, pp. 276-296*
3. Klymchuk, A. O. (2016),. “Scientific approach analysis of management personnel problems of enterprise” *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 1. pp. 42–45.
4. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве / Н. Кваша // *Экономика Украины*. – 2004.- №1. – 23-32 с.
5. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О.А. Харун // *Вісник Хмельницького національного університету*. — 2009. — №5, Т.2 (136). — С. 76—81.
6. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // *Актуальні проблеми економіки*. — 2011. — №9 (123). — С. 208— 215.
7. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Олена Іванівна Синицька. – Хмельницький, 2005. – 21 с.
8. Управління персоналом в ресторанному бізнесі: веб-сайт. URL:<https://www.us.jll.com/> (дата звернення 30.10.2022).
9. Ганієва А.К. Стимулювання персоналу туристичних організацій/А.К. Ганієва, О.А. Глим'язна // *Туристична індустрія: сучасний стан та пріоритети розвитку: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луганськ, 6-7 травня 2009 р.)*. – Луганськ: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2009. - Вип. 4. - С. 150-155.
10. Статистика зарплат в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <Http://www.work.ua/ua/stat/?rs=0>.
11. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду / С.І. Гребінська // *Вісник Хмельницького національного університету*. — 2009. — №5. — Т.2 (136). — С. 91—94.
12. Гриценко Д. С. Вплив впровадження мотиваційного механізму на ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Д. С. Гриценко. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/97.pdf>
13. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством: стаття. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015. 6 с.
14. Галасюк, К. А. (2016). Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Одес. нац. екон. ун-т, Одеса.

15. Скурська В. А. Дослідження мотиваційної термінології [Електронний ресурс] / В. А. Скурська. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No1/111-116.pdf>
16. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот – К: КНЕУ, 2005. – 337 с.
17. Ленд. Л. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента: пер. с англ. / Л. Ленд– М.: Дело, 1995
18. Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу: веб-сайт. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/3.pdf>
19. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії. за ред. проф. І.М. Школи. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
20. Шарапатова Е.А. Формирование комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы / Е.А. Шарапова // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. научн. тр./ Прил. к журн. "Персонал". – 1999. - №4. – С. 172-175.
21. Збрицька Т. П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу [Електронний ресурс] / Т. П. Збрицька. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/195.pdf>
22. Лизньова А. Ю. Предикат мотивації трудової поведінки персоналу та її значення [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова. – Режим доступу: <http://journals.urau.ua/index.php/2225-6407/article/viewFile/22150/19682>
23. Павлюченко О. С. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. / О. С. Павлюченко, А. В. Гавриш, Л. О. Шаран ; Нац. ун-т харч. технологій. — Київ : НУХТ, 2017. — 227 с.
24. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств / Т.В. Мізерна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 12. – С. 234–237.
25. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
26. Topol'nyk, V. H. (2011) Estimation of the personnel of restaurant enterprises. Donets'k : DonNUET, 305 p.
27. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія. за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя. ЗНТУ, 2018. 120 с.
28. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Приживара. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2012-1/doc/1/07.pdf>
29. Вертикальна організаційна структура управління: веб-сайт. URL:<https://jak.koshachek.com/articles/vertikalna-organizacijna-struktura-upravlinnja.html>(дата звернення 30.10.2022).
30. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
31. Сорока Л. Иваненко И. Диагностика текущего состояния и тенденций развития предприятий ресторанного хозяйства в Украине URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/56-60_31.pdf

32. Лофт в дизайні ресторану: особливості та характерні риси: веб-сайт. URL:<https://np.pl.ua/2019/02/loft-v-dyzayni-restoranu-osoblyvosti-ta-kharakterni-rysy/>
33. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці URL: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm (дата звернення 15.11.21)
34. Маслоу А. Мотивация и личность: пер. з англ. Київ : Край, 2003. 392 с.
35. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / Л. М. Яцун, О. В. Новікова, Л. Д. Льовшина та ін. ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. — Вид. 2-е, стер. — Харків : Світ Книг, 2019. — 486 с.
36. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
37. Салова Н. А. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності / Н. А. Салова. – 2014. – Вип. 1 (10), т. 1.
38. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. Бюлетень. 2013 № 5. С. 36-70.
39. Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. А. В. Василик, А. Ю. Ращенко, А. П. Данилицька. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2. С. 226-235.
40. 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

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для визначення типу трудової мотивації працівника

Як відповідати на питання даної анкети? Уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей, які для нього наведені. У кожному питанні є вказівка, скільки варіантів відповіді Ви можете дати. Більшість питань вимагають дати тільки один або два варіанти відповіді. Якщо в такому питанні Ви вибираєте який з наведених варіантів, обведіть кружком цифру, якою позначена ця відповідь. Якщо жоден з варіантів Вас не влаштовує, напишіть Вашу відповідь у полі «інша».

1. Ваша позиція в організації:

- 1) менеджер
- 2) службовець
- 3) робочий

2. Ваша стать:

- 1) чоловіча
- 2) жіноча

3. Ваш вік: _____ років

4. Як довго Ви працюєте в даній організації?

_____ років / _____ місяців

5. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі? Дайте один або два відповіді

1. Що я в основному сам вирішую, що і як мені робити.
2. Що вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і вмію.
3. Що я відчуваю себе корисним та потрібним.
4. Що мені за неї відносно непогано платять.
5. Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома і звична.

6. Інше: _____

6. Який вираз із нижче перерахованих Вам підходить найбільше? Дайте лише одну відповідь

1. Я можу забезпечити своєю працею собі та своїй родині пристойний дохід.
2. У своїй роботі я – повний господар.
3. У мене достатньо знань і досвіду, щоб впоратися з будь-якими труднощами в моїй роботі.
4. Я - цінний, незамінний для організації працівник.
5. Я завжди виконую те, що від мене вимагають».

6. Інше: _____

7. Як Ви віддаєте перевагу працювати? Дайте одну або дві відповіді

1. Волю робити те, що знайоме, звичне.
2. Потрібно, щоб у роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці.
3. Щоб було точно відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю.
4. Віддаю перевагу працювати під повну особисту відповідальність.
5. Готовий(а) робити все, що потрібно для організації.

6. Інше: _____

8. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися? Дайте одну або дві відповіді

1. Якщо запропонують набагато більш високу зарплату.
2. Якщо інша робота буде творчою і цікавою, ніж нинішня.
3. Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
4. Якщо це дуже потрібно для організації.
5. Інше: _____
6. При всіх випадках я б віддав (віддала) залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).
9. Спробуйте визначити, що для Вас означає Ваш заробіток? Дайте одну або дві відповіді
 1. Плата за час і зусилля, витрачені на виконання роботи.
 2. Це, насамперед, плата за мої знання, кваліфікацію.
 3. Оплата за мій трудовий внесок у загальні результати діяльності організації.
 4. Мені потрібен гарантований заробіток - нехай невеликий, але щоб він був.
 5. Який би він не був, я його заробив(а) сам(а).
 6. Інше: _____
10. Як Ви ставитеся до перерахованих нижче джерел доходу? Дайте відповідь по кожному рядку: поставте галочку в тій колонці, яка найбільше відповідає Вашій думці

| | Дуже важливо | Не дуже важливо | Зовсім не важливо |
|--|-----------------|--------------------|-------------------------|
| 1. Заробітна плата і премії, пенсії, стипендії | | | |
| 2. Доплати за кваліфікацію | | | |
| 3. Доплати за важкі та шкідливі умови | | | |
| 4. Соціальні виплати і пільги, допомоги | | | |
| 5. Доходи від капіталу, акцій | | | |
| 6. Будь-які додаткові підробітки | | | |
| 7. Прироблення, але не будь-які, а тільки за своєю спеціальністю | | | |
| 8. Доходи від особистого господарства, дачного господарства | | | |
| 9. Виграш в лотерею, казино і пр. | | | |

11. На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією? Дайте лише одну відповідь
 1. Працівник повинен ставитися до організації як до свого дому, віддавати їй усе і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і праця працівника.
 2. Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.
 3. Працівник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівникові таку можливість, щоб отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.
 4. Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна натомість гарантувати йому зарплату і соціальні блага.
 5. Інше: _____
12. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? Дайте одну або дві відповіді
 1. Відчувають особливу відповідальність за свою роботу.

2. Через прагнення реалізувати свої знання та досвід, вийти за встановлені роботою рамки.

3. Найчастіше через бажання поліпшити роботу своєї організації.

4. Просто хочуть «виділитися» або завоювати прихильність начальства.

5. Хочуть заробити, оскільки всяка корисна ініціатива повинна винагороджуватися.

6. Інше: _____

13. Яке судження про колективній роботі Вам ближче? Дайте одну або дві відповіді

1. Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти.

2. Віддаю перевагу працювати автономно, але також відчуваю себе добре, коли працюю разом з цікавими людьми.

3. Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше обмежує цю свободу.

4. Можна працювати у колективі, але повинні платити за особистими результатами.

5. Мені подобається працювати в колективі, так як там я серед своїх.

6. Інше: _____

14. Уявіть, що у вас з'явився шанс стати власником Вашої організації. Скористаєтеся Ви цією можливістю? Дайте одну або дві відповіді.

1. Так, я зможу брати участь в управлінні організацією.

2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.

3. Так, цей працівник повинен бути співвласником.

4. Навряд чи: на заробіток це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.

5. Ні, не потрібні мені зайві турботи.

6. Інше: _____

15. Уявіть, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви оберете? Дайте одну або дві відповіді

1. Найбільш цікаву, творчу.

2. Найбільш самостійну, незалежну.

3. За яку платять більше.

4. Щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо напружуватися»

5. Не можу уявити, що я піду з нашої організації.

6. Інше: _____

16. Що Ви, перш за все, враховувати, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації? Дайте одну або дві відповіді

1. Його зарплату, доходи, матеріальне становище.

2. Рівень його професіоналізму, кваліфікації.

3. Наскільки добре він «влаштувався».

4. Наскільки його поважають у організації.

5. Наскільки він самостійний, незалежний.

6. Інше: _____

17. Якщо становище у Вашій організації погіршиться, на які зміни у Вашій роботі і положенні Ви погодитесь заради того, щоб залишитися на роботі? Можете дати будь-яку кількість відповідей

1. Освоїти нову професію.

2. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати.

3. Перейти на менш зручний режим роботи.
4. Працювати більш інтенсивно.
5. Погоджуся просто терпіти тому, що діватися нікуди.
6. Інше: _____
7. Швидше за все, я просто піду з організації.

18 (1) Якщо Ви - КЕРІВНИК, те, що Вас приваблює в цій посаді більше всього? Дайте одну або дві відповіді.

1. Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Можливість принести найбільшу користь організації.
3. Високий рівень оплати.
4. Можливість організовувати роботу інших людей.
5. Можливість найкращим чином використати свої знання і вміння.
6. Інше: _____

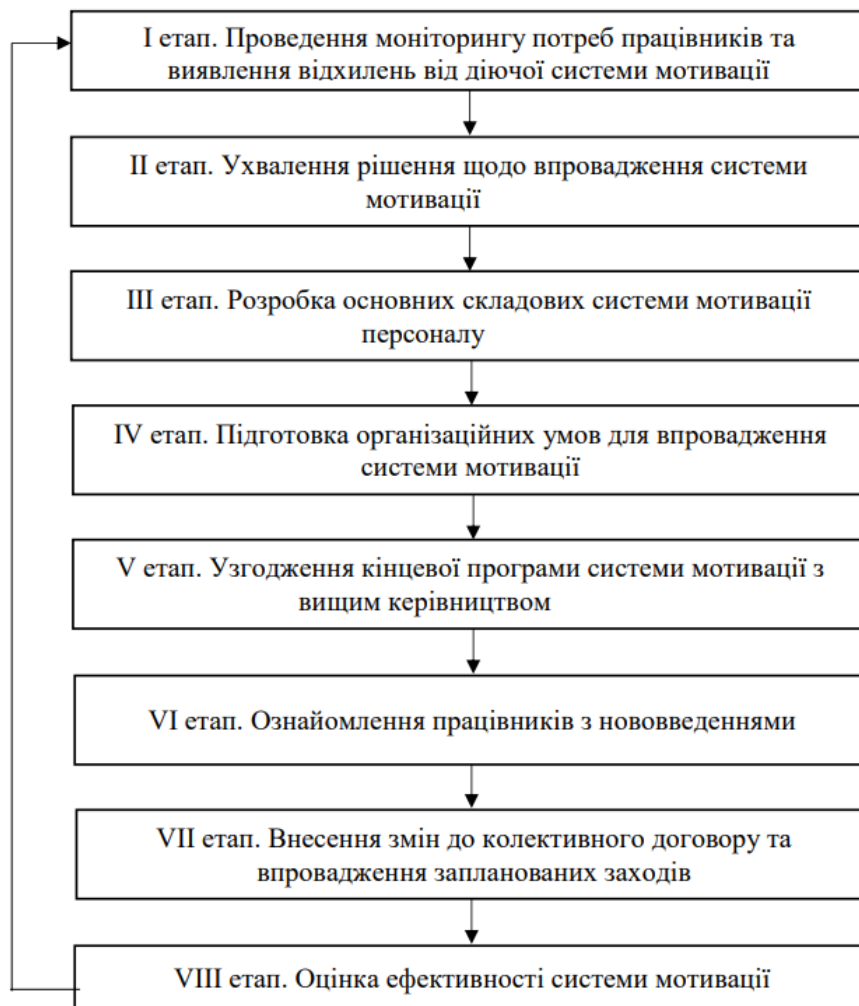
7. Нічого особливо не приваблює, за становище керівника не тримаюся.

18 (2) Якщо Ви НЕ Є КЕРІВНИКОМ, то хотіли б Ви ним стати Дайте одну або дві відповіді.

1. Так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Не проти, якщо потрібно для користі справи.
3. Так, так як при цьому я зможу краще застосувати свої знання та вміння.
4. Так, якщо це буде належним чином оплачуватися.
5. Ні, професіонал може відповідати тільки за самого себе.
6. Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці.
7. Так, чим я гірше інших?
8. Ні, це надто велике навантаження для мене.
9. Інше: _____

Додаток В

Рисунок 3.1 – Пропонований процес проектування системи мотивації персоналу ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»



Додаток С

Рисунок 3.2 – Етапи мотивації персоналу, яких слід дотримуватися вищому менеджменту ФОП Мельник Володимир Іванович ресторація «Serotonin»

