МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного 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  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Аліна СЛАЩЕВА  (підпис) (прізвище та ініціали)  «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 року |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти\_\_\_\_\_\_\_\_\_бакалавр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»\_\_\_\_

(шифр і назва)

освітньої програми\_« Готельно-ресторанна справа»

(назва)

на тему: Удосконалення системи мотивації в управлінні ресторанним закладом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виконав:  здобувач вищої освіти Третякова Ганна Олександрівна  (прізвище, ім’я, по-батькові) | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
| Керівник: | доцент, д.е.н., доцент Приймак Наталія Сергіївна  (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

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Освітня програма 241 «Готельно-ресторанна справа»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:  Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Аліна СЛАЩЕВА  підпис  «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Третякової Ганни Олександрівни

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Удосконалення системи мотивації в управлінні ресторанним закладом

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

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “20” *листопада* 20*23* р. №  *369-с*

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “01” *червня*  20*24* р.

3. Вихідні дані до роботи:  навчальна та наукова література, періодичні видання з питань мотивації персоналу в управлінні ресторанним закладом; статистичні дані, фінансова звітність та внутрішня документація кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні основи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі, аналіз системи мотивації персоналу в управлінні кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В., висновки та рекомендації щодо системи мотивації персоналу в управлінні кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

таблиці (динаміка основних показників діяльності кафе «Рибне місце», аналіз фінансових результатів, структура та чисельність персоналу, розподіл фонду оплати праці, показники системи мотивації персоналу), графіки (динаміка чистого доходу від реалізації, продуктивності праці, середньої заробітної плати), рисунки (організаційна структура кафе «Рибне місце», оцінка нематеріальних факторів мотивації персоналу).

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

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання: «20» *листопада* 2023 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 01.11.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 11.03.2024 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 08.04.2024 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 29.04.2024 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 13.05.2024 |  |
| 6 | Попередній захист | до 20.05.2024 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру | до 01.06.20234 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 01.06.2024 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 08.06.2024 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 16.06.2024 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Третякова Г.О.

( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Приймак Н.С.

( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 79, рисунків 1, таблиць 13, додатків 7, використаних джерел 53.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | система управління персоналом кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. |
| Предмет дослідження: | теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації ефективної системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. |
| Мета дослідження: | розробка комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу в управлінні ресторанним закладом на прикладі кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. |
| Методи дослідження: | комплекс теоретичних (аналіз наукових праць, вивчення періодичних видань) та емпіричних методів дослідження (спостереження, опитування, аналіз документації, SWOT-аналіз). |
| Основні результати дослідження: | Визначено, що мотивація персоналу є фундаментальною складовою управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі. Ефективна система мотивації здатна суттєво впливати на якість обслуговування, задоволеність клієнтів та фінансові результати закладу.  Виявлено, що для вдосконалення системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» в умовах військового стану запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підтримку добробуту співробітників, забезпечення безпечних умов праці, розвиток професійних навичок та посилення згуртованості колективу.  Розроблено комплексний план впровадження рекомендацій, який включає підготовчий етап, етап реалізації, етап моніторингу та коригування, а також етап оцінки результатів. Реалізація плану дозволить поетапно вдосконалити систему мотивації персоналу та адаптувати її до викликів військового стану. |
| Ключові слова: | мотивація персоналу, ресторанний бізнес, теорії мотивації, аналіз системи мотивації, кафе «Рибне місце»  вплив пандемії та війни, стійкість системи мотивації, вдосконалення системи мотивації |

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вступ | | 6 |
| Розділ 1 | Теоретико-методичні основи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі | 8 |
| 1.1 | Сутність та значення мотивації персоналу в управлінні ресторанним закладом | 12 |
| 1.2  1.3 | Сучасні теорії мотивації та їх застосування в закладах ресторанного господарства  Методика аналізу системи мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства | 19 |
| Розділ 2 | Аналіз системи мотивації персоналу в управлінні кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. | 24 |
| 2.1 | Організаційно-економічна характеристика кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. та аналіз персоналу закладу | 24 |
| 2.2 | Оцінка факторів, що впливають на мотивацію персоналу кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. | 35 |
| 2.3 | Аналіз ефективності існуючої системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. | 42 |
| Висновки та рекомендації | | 52 |
| Список використаних джерел | | 63 |
| Додатки | | 66 |

**ВСТУП**

В умовах зростаючої конкуренції на ринку ресторанних послуг, викликів пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Одним із ключових факторів забезпечення високої якості обслуговування гостей, продуктивності праці та прибутковості ресторанного закладу є дієва система мотивації працівників. Мотивований та налаштований на результат персонал є запорукою успіху будь-якого підприємства сфери гостинності. На сьогоднішній день ресторанний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, такими як: карантинні обмеження, логістичні ускладнення, нестача робочої сили внаслідок мобілізації та міграції, зростаюча вартість ресурсів тощо. У таких складних умовах побудова ефективної системи мотивації є вкрай важливим завданням для управлінців, адже правильно мотивований персонал здатний забезпечити стійкість закладу та його конкурентоспроможність.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку дієвих інструментів нематеріальної та матеріальної мотивації, здатних максимально розкрити потенціал працівників в умовах кризи, підвищити їхню лояльність, відданість справі та стресостійкість. Удосконалення системи мотивації в ресторані потребує комплексного підходу з урахуванням специфіки діяльності, корпоративної культури, потреб персоналу та викликів воєнного часу. Саме тому дослідження шляхів удосконалення системи мотивації в управлінні ресторанним закладом на прикладі кафе «Рибне місце» в період пандемії та війни є вкрай актуальним питанням, яке потребує ретельного вивчення та розробки практичних антикризових рекомендацій.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу в управлінні ресторанним закладом на прикладі кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи системи мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства, включаючи сутність, види та методи мотивації, а також особливості управління персоналом у ресторанному бізнесі.
2. Проаналізувати організаційно-фінансову характеристику кафе «Рибне місце», включаючи його структуру та основні фінансові показники діяльності.
3. Здійснити аналіз існуючої системи мотивації персоналу в кафе «Рибне місце», оцінити її ефективність та виявити потенційні напрямки для вдосконалення.
4. Провести дослідження рівня задоволеності персоналу кафе «Рибне місце» поточною системою мотивації та визначити ключові фактори, що впливають на мотивацію працівників.
5. Розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце», враховуючи специфіку закладу та потреби працівників.
6. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити їх потенційний вплив на підвищення продуктивності праці, якості обслуговування та фінансові результати діяльності кафе «Рибне місце».
7. Надати рекомендації щодо впровадження розроблених заходів та моніторингу їх ефективності в довгостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управління персоналом кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В., предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації ефективної системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В.

У ході написання роботи використовувались як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження. Теоретичною основою стали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань мотивації та управління персоналом, матеріали періодичних видань. Емпіричними методами дослідження були спостереження за роботою персоналу, опитування працівників кафе у формі анкетування та інтерв'ю, аналіз внутрішньої документації закладу. Також був проведений SWOT-аналіз існуючої системи мотивації в кафе «Рибне місце».

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, монографії, наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій з проблематики мотивації персоналу, дані внутрішньої звітності, результати спостережень та опитувань працівників закладу.

За результатами дослідження встановлено, що мотивація персоналу є фундаментальною складовою управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі. З'ясовано, що сучасні теорії мотивації відіграють ключову роль у формуванні ефективних систем стимулювання персоналу. Узагальнено, що комплексний аналіз системи мотивації включає оцінку задоволеності працівників, аналіз плинності кадрів та ефективності матеріальної і нематеріальної мотивації. Визначено, що кафе «Рибне місце» є успішним та конкурентоспроможним закладом, який зазнав впливу пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Встановлено, що система мотивації персоналу кафе демонструє стійкість в умовах кризи, однак заклад стикається з викликами. Узагальнено комплекс заходів для вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах військового стану та визначено план їх впровадження.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

**1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в управлінні ресторанним закладом**

Готельно-ресторанний бізнес є однією з найважливіших складових індустрії гостинності, яка, в свою чергу, є ключовим елементом туристичної галузі. Успішність функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, зокрема від вміння керівництва мотивувати своїх працівників до продуктивної праці.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення їх лояльності. Одним із ключових факторів, що впливають на якість обслуговування, є рівень мотивації персоналу. Адже саме від персоналу, його професіоналізму, ввічливості, уважності та бажання якісно виконувати свою роботу залежить те, наскільки задоволеними залишаться клієнти після відвідування готелю чи ресторану.

Проблема мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є особливо актуальною, оскільки специфіка роботи в цій сфері передбачає постійну взаємодію з людьми, високий рівень емоційного навантаження, нестандартні ситуації, що вимагають швидкого реагування та прийняття рішень. За таких умов важливо, щоб персонал був не лише кваліфікованим, але й вмотивованим до якісного виконання своїх обов'язків.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є важливим завданням, оскільки дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на рівень вмотивованості працівників, розробити ефективні методи та інструменти мотивації, адаптовані до специфіки діяльності підприємств цієї сфери.

Мотивація персоналу є однією з ключових функцій управління людськими ресурсами, яка полягає у спонуканні працівників до ефективної трудової діяльності для досягнення цілей організації. Розуміння сутності та механізмів мотивації є важливим для керівників підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє розробляти ефективні системи стимулювання персоналу та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

В науковій літературі існує багато визначень поняття мотивації. Так, А.М. Колот визначає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [19-20, с. 25].

За визначенням Г.В. Осовської та О.А. Осовського, мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [30, с. 368]. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк розглядають мотивацію як процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [11, с. 323].

Таким чином, мотивація персоналу - це процес спонукання працівників до ефективної трудової діяльності, який ґрунтується на задоволенні їхніх потреб, очікувань та інтересів і спрямований на досягнення цілей організації.

Сутність мотивації персоналу розкривається через розуміння її структури та механізмів дії. Основними елементами мотивації є:

1. Потреби - відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, що вимагає задоволення.
2. Мотиви - усвідомлені внутрішні спонукання до діяльності, пов'язані з задоволенням певних потреб.
3. Стимули - зовнішні фактори (матеріальні та нематеріальні), які спонукають людину до певної діяльності.
4. Очікування - суб'єктивна оцінка працівником ймовірності досягнення бажаних результатів та отримання відповідної винагороди.
5. Винагорода - все те, що людина вважає цінним для себе і що вона може отримати в результаті певних дій чи досягнень.

Механізм мотивації персоналу можна представити у вигляді такої схеми: потреби > мотиви + стимули > діяльність > результат > винагорода > задоволення потреб [48, с. 15].

Розуміння цього механізму дозволяє керівникам підприємств готельно-ресторанного бізнесу ефективно впливати на поведінку персоналу, створюючи умови для задоволення їхніх потреб та очікувань через систему стимулів та винагород. При цьому важливо враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні цінності, інтереси та прагнення.

Ефективна система мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі повинна ґрунтуватися на таких принципах:

1. Індивідуальний підхід - врахування індивідуальних потреб, інтересів та очікувань працівників.
2. Справедливість - забезпечення відповідності між затраченими зусиллями, досягнутими результатами та отриманою винагородою.
3. Прозорість - чіткість та зрозумілість критеріїв оцінки результатів діяльності та принципів винагородження.
4. Своєчасність - забезпечення зв'язку між результатами діяльності та винагородою в розумні строки.
5. Значущість - забезпечення такого рівня винагороди, який би відповідав цінності досягнутих результатів для працівника та організації.
6. Комплексність - використання різноманітних форм і методів мотивації, які враховують різні аспекти трудової діяльності та потреби працівників.

Дотримання цих принципів дозволяє створювати ефективні системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі, які сприяють підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, мотивація персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі. Розуміння сутності та механізмів мотивації, врахування індивідуальних особливостей працівників, використання різноманітних форм і методів стимулювання дозволяє створювати ефективні системи мотивації персоналу, які забезпечують високу якість обслуговування клієнтів та успішність діяльності підприємств цієї сфери.

Розглянувши поняття та сутність мотивації персоналу, а також проаналізувавши визначення цього терміну різними авторами, можемо зробити висновок, що мотивація є складним і багатогранним процесом. Для ефективного управління мотивацією персоналу в готельно-ресторанному бізнесі необхідно розуміти не тільки сутність цього явища, але й механізми його дії.

Однак, недостатньо лише розуміти теоретичні аспекти мотивації. Для створення ефективної системи мотивації в готельно-ресторанному бізнесі необхідно враховувати ключові фактори, які впливають на задоволеність та залученість працівників. На думку В.В. Мицака, ці фактори можна умовно поділити на дві групи: матеріальні та нематеріальні [24-25, с. 81].

Матеріальні фактори мотивації включають в себе заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові винагороди. Як зазначає А.М. Колот, конкурентоспроможна заробітна плата є базовим елементом системи мотивації в закладах ресторанного господарства, оскільки вона забезпечує задоволення базових потреб працівників та відповідає принципу справедливості [19-20, с. 214]. Крім того, ефективним інструментом мотивації можуть бути премії за досягнення ключових показників ефективності (наприклад, за високі оцінки задоволеності клієнтів, зростання продажів або зниження витрат). Інші матеріальні фактори мотивації в закладах ресторанного господарства можуть включати надання знижок на харчування в закладі для працівників та членів їх сімей, забезпечення уніформою та засобами індивідуального захисту за рахунок закладу, оплату транспортних витрат або надання службового транспорту, медичне страхування та інші соціальні гарантії.

Нематеріальні фактори мотивації не пов'язані безпосередньо з фінансовими винагородами, але відіграють важливу роль у підвищенні задоволеності та лояльності працівників. Т.В. Божук та Л.В. Нечипорук виділяють такі ключові нематеріальні фактори мотивації в закладах ресторанного господарства: визнання та похвала за добре виконану роботу з боку керівництва та колег, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання всередині закладу, залучення працівників до прийняття рішень та врахування їхніх ідей щодо покращення роботи закладу, створення сприятливої корпоративної культури, яка заохочує командну роботу, взаємопідтримку та відкриту комунікацію, організація корпоративних заходів та свят для зміцнення відносин у колективі, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації (тренінги, семінари, майстер-класи), гнучкість у плануванні робочого графіку з урахуванням особистих потреб працівників [5, с. 127]. Ефективна система мотивації в закладах ресторанного господарства повинна гармонійно поєднувати матеріальні та нематеріальні фактори, враховуючи індивідуальні потреби та очікування працівників.

Тажливо враховувати специфіку цієї сфери діяльності, яка має свої унікальні особливості та виклики. Саме тому українські дослідники приділяють значну увагу вивченню питання мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі, беручи до уваги сучасні тенденції розвитку галузі та практичний досвід вітчизняних підприємств.

Як зазначають Г.Т. П'ятницька та Н.О. П'ятницька, в готельно-ресторанному бізнесі важливо створювати таку систему мотивації, яка б враховувала не тільки матеріальні, але й нематеріальні стимули. Автори підкреслюють, що для працівників цієї сфери важливими є комфортні умови праці, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також визнання їхніх досягнень [35-37, с. 358].

В.С. Сєміколенова та Л.В. Бортник акцентують увагу на необхідності врахування індивідуальних особливостей працівників при розробці системи мотивації в готельно-ресторанному бізнесі. Зокрема, автори пропонують використовувати методи психологічної діагностики для виявлення домінуючих потреб та мотивів працівників, а також адаптувати систему винагород до їхніх очікувань [39, с. 117].

О.В. Шикіна та Я.Є. Гончаренко зазначають, що специфіка готельно-ресторанного бізнесу вимагає особливої уваги до нематеріальних методів мотивації, таких як забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, надання можливостей для навчання та розвитку, залучення працівників до прийняття рішень [42-43, с. 142].

М.В. Босовська, Н.І. Ведмідь та С.В. Мельниченко підкреслюють важливість командної роботи в готельно-ресторанному бізнесі та необхідність мотивації персоналу до ефективної співпраці. Автори пропонують використовувати такі методи, як проведення тімбілдінгових заходів, організація конкурсів та змагань між командами, а також матеріальне заохочення за результатами командної роботи [7, с. 205].

Т.В. Божук та Л.В. Нечипорук звертають увагу на проблему високої плинності кадрів у готельно-ресторанному бізнесі та необхідність розробки заходів з утримання персоналу. Серед ефективних методів автори виділяють забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, надання соціальних гарантій, створення можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку працівників [5-6, с. 126].

О.М. Ніфатова та М.С. Шкода зазначають, що в сучасних умовах важливим фактором мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі стає корпоративна культура та цінності підприємства. Автори підкреслюють, що працівники повинні розділяти місію та цінності компанії, відчувати свою причетність до спільної справи. Для цього необхідно розвивати ефективні канали внутрішньої комунікації, залучати працівників до прийняття рішень, формувати атмосферу довіри та співпраці [29*,* с. 97].

Таким чином, дослідники розглядають мотивацію персоналу в готельно-ресторанному бізнесі як комплексне завдання, яке вимагає врахування специфіки галузі, індивідуальних особливостей працівників, а також використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Ефективна система мотивації повинна бути гнучкою, адаптивною та враховувати сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Розглянувши особливості мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі з точки зору різних дослідників, доцільно зробити висновок, що створення дієвої системи мотивації вимагає комплексного підходу та врахування багатьох факторів. Однак, для глибшого розуміння проблематики та розробки практичних рекомендацій, необхідно також звернутися до сучасних теорій мотивації та дослідити можливості їх застосування в закладах ресторанного господарства.

**1.2 Сучасні теорії мотивації та їх застосування в закладах ресторанного господарства**

В умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ресторанного бізнесу, ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів успіху закладів ресторанного господарства. Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні високої якості обслуговування, задоволеності клієнтів та, як наслідок, прибутковості підприємства. Саме тому дослідження сучасних теорій мотивації та їх застосування в контексті закладів ресторанного господарства набуває особливої актуальності.

У науковій літературі існує багато теорій мотивації, які намагаються пояснити, що спонукає людей до певної поведінки та діяльності, як виникають і розвиваються мотиви, як вони впливають на результати праці. Ці теорії можуть бути корисними для керівників ресторанних закладів, оскільки дозволяють краще зрозуміти потреби та очікування працівників, розробити ефективні методи їх стимулювання.

Традиційно, серед найвідоміших теорій мотивації виділяють змістовні та процесуальні теорії. Змістовні теорії зосереджують увагу на факторах, які спонукають людей до певної поведінки, намагаються визначити потреби, що лежать в основі мотивації. До змістовних теорій належать теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Процесуальні теорії, в свою чергу, розглядають мотивацію як процес, намагаються пояснити, як люди приймають рішення щодо певної поведінки, як вони оцінюють і вибирають альтернативні варіанти дій. До процесуальних теорій належать теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера.

Розглянемо ці теорії та можливості їх застосування в ресторанних закладах.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу є однією з найвідоміших змістовних теорій мотивації. Вона включає п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації. Застосування теорії в ресторанних закладах передбачає забезпечення гідної зарплати, безпечних умов праці, сприятливого соціально-психологічного клімату, можливостей для визнання та кар'єрного зростання [19, с. 370].

Теорія ERG К. Альдерфера виділяє три групи потреб: існування, зв'язку та зростання. На відміну від А. Маслоу, всі групи потреб можуть мотивувати одночасно. Теорія може застосовуватись для створення комплексної системи мотивації персоналу ресторану [19; 27, с. 175].

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда фокусується на потребах у досягненнях, причетності та владі. Вона корисна для розробки систем мотивації з урахуванням індивідуальних особливостей працівників ресторану [17; 45, с. 362].

Теорія двох факторів Ф. Герцберга виділяє гігієнічні та мотиваційні фактори. Застосування теорії передбачає забезпечення прийнятних гігієнічних факторів та створення умов для реалізації мотиваційних факторів у ресторанному закладі [19-20, с. 157].

Ефективна мотивація персоналу є запорукою успіху в ресторанних закладах, де якість обслуговування безпосередньо залежить від рівня задоволеності та залученості працівників. Для розробки дієвої системи мотивації в цій сфері важливо розуміти сутність та особливості різних теорій мотивації. У додатку А таблиці А.1 здійснено порівняльний аналіз чотирьох змістовних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда та теорії двох факторів Ф. Герцберга. Кожна з цих теорій пропонує свій погляд на ключові потреби, які спонукають людей до праці, та може бути адаптована до специфіки готельно-ресторанного бізнесу.

Порівняння теорій дозволяє виявити їхні спільні риси, такі як визнання важливості потреб у мотивації персоналу та можливість застосування в ресторанних закладах. Водночас, аналіз відмінностей між теоріями, зокрема в класифікації потреб та механізмах їх впливу на мотивацію, дає змогу керівникам обрати найбільш релевантний підхід або комбінувати елементи різних теорій для створення ефективної системи мотивації на підприємстві.

Розглянувши змістовні теорії мотивації та їх застосування в ресторанних закладах, важливо також звернути увагу на процесуальні теорії, які доповнюють розуміння механізмів мотивації персоналу. Якщо змістовні теорії зосереджуються на потребах, які спонукають людей до праці, то процесуальні теорії акцентують увагу на процесі прийняття рішень та факторах, що впливають на поведінку працівників.

Серед процесуальних теорій мотивації виділяють теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та модель Портера-Лоулера. Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація залежить від очікувань щодо зусиль, результатів і винагород та їх цінності [49, с. 105]. Застосування теорії в ресторанах передбачає створення чіткого зв'язку між зусиллями, результатами та винагородами працівників, а також врахування їхніх індивідуальних потреб [49, с. 183]. Теорія справедливості С. Адамса наголошує на важливості сприйняття справедливості винагород відносно внеску та порівняно з іншими працівниками [50, с. 94]. Для її застосування необхідні прозорість та об'єктивність системи оплати праці, уникнення необґрунтованої диференціації та моніторинг задоволеності персоналу [51, с. 277]. Модель Портера-Лоулера інтегрує елементи теорій очікувань та справедливості. Мотивація працівника залежить від зусиль, здібностей, результатів, винагород, сприйняття їх справедливості та задоволеності працею [40, с. 114]. Застосування моделі передбачає створення системи мотивації, яка враховує взаємозв'язок цих факторів, забезпечує зворотний зв'язок, справедливість винагород та можливості для розвитку персоналу [18, с. 205].

Таким чином, процесуальні теорії мотивації доповнюють змістовні теорії та дозволяють глибше зрозуміти механізми прийняття рішень працівниками та фактори, що впливають на їхню мотивацію. Застосування цих теорій в ресторанних закладах вимагає комплексного підходу до створення системи мотивації, яка враховує індивідуальні потреби, очікування та цінності працівників, забезпечує справедливість та адекватність винагород, а також підтримує зворотний зв'язок та можливості для розвитку персоналу.

Для ефективного управління мотивацією персоналу в ресторанних закладах важливо враховувати не лише змістовні теорії, які фокусуються на потребах працівників, але й процесуальні теорії, які розкривають механізми прийняття рішень та фактори, що впливають на поведінку персоналу. У представленій таблиці А. 2 (див. додаток А) наведено ключові фактори трьох основних процесуальних теорій мотивації (теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса та моделі Портера-Лоулера) та запропоновано шляхи їх врахування в контексті готельно-ресторанного бізнесу.

Розуміння та застосування цих теорій дозволяє менеджерам створювати більш ефективні системи мотивації, які враховують індивідуальні очікування, сприйняття справедливості та комплексний характер взаємозв'язку між зусиллями, результатами та винагородами працівників. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності персоналу, їхньої лояльності та, як наслідок, покращенню якості обслуговування клієнтів у готелях та ресторанах.

Однак, незважаючи на важливість ефективної мотивації персоналу, сучасний ресторанний бізнес характеризується високою плинністю кадрів, що негативно впливає на якість послуг та ефективність роботи закладів. За даними дослідження компанії «Делойт», середній рівень плинності кадрів у ресторанному бізнесі в Україні складає 30-35%. Однією з основних причин цієї проблеми є недостатня мотивація персоналу та невідповідність систем мотивації сучасним потребам працівників. Тому вивчення та впровадження сучасних теорій мотивації може стати дієвим інструментом для підвищення задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів та покращення результатів діяльності закладів ресторанного господарства.

Крім того, в умовах пандемії COVID-19 ресторанний бізнес зіткнувся з новими викликами, такими як обмеження роботи закладів, зниження попиту на послуги та необхідність адаптації до нових умов роботи (доставка, онлайн-замовлення тощо). За цих обставин мотивація персоналу набуває ще більшого значення, адже від готовності працівників до змін, їхньої лояльності та залученості залежить здатність закладів ресторанного господарства подолати кризу та продовжити успішну діяльність.

Ситуація ускладнюється ще й через війну в Україні, яка почалася 24 лютого 2022 року. Багато закладів ресторанного господарства були змушені призупинити свою діяльність через бойові дії, пошкодження інфраструктури та загрози безпеці персоналу та відвідувачів. Навіть у відносно безпечних регіонах України ресторанний бізнес стикається з додатковими труднощами, такими як перебої в постачанні продуктів, зростання цін на сировину та енергоносії, зниження купівельної спроможності населення та загальна економічна нестабільність [32].

В таких надзвичайних умовах мотивація персоналу стає критично важливою для виживання та відновлення закладів ресторанного господарства. Менеджерам необхідно не лише забезпечити безпеку та підтримку своїх працівників, але й знайти нові способи мотивації, які враховують специфіку поточної ситуації. Це може включати гнучкі графіки роботи, можливості для дистанційної роботи, додаткові заходи підтримки (наприклад, психологічна допомога, матеріальна допомога постраждалим працівникам), а також адаптацію системи винагород та визнання до нових реалій [32].

У цьому контексті, сучасні теорії мотивації можуть стати потужним інструментом для керівників закладів ресторанного господарства. Такі теорії, як теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана, теорія постановки цілей Е. Лока, теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса, доповнюють і розширюють класичні підходи до розуміння мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства. Вони враховують індивідуальні потреби працівників, значення внутрішньої мотивації, важливість постановки чітких цілей та роль зворотного зв'язку у підвищенні ефективності роботи персоналу. Застосування цих теорій у закладах ресторанного господарства може допомогти створити більш ефективні системи мотивації, які відповідатимуть сучасним викликам та потребам галузі.

Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана наголошує на важливості внутрішньої мотивації та задоволенні базових психологічних потреб людини (автономії, компетентності, взаємозв'язку) для досягнення високої ефективності та психологічного благополуччя [45]. Застосування теорії в ресторанах передбачає надання працівникам свободи у прийнятті рішень, забезпечення зворотного зв'язку, створення можливостей для розвитку, формування сприятливого клімату в колективі [45].

Теорія постановки цілей Е. Лока та Г. Латема стверджує, що наявність чітких, конкретних і складних цілей веде до вищої продуктивності та ефективності роботи. Цілі повинні відповідати критеріям SMART [47]. Застосування теорії в ресторанах передбачає розробку цілей для кожного працівника та підрозділу, залучення працівників до процесу постановки цілей, забезпечення зворотного зв'язку, встановлення системи винагород, пов'язаної з досягненням цілей.

Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера базується на ідеї, що поведінка людини формується за допомогою її наслідків. Поведінка, яка призводить до позитивних наслідків (підкріплення), має тенденцію повторюватися [44]. Застосування теорії в ресторанах передбачає ідентифікацію бажаної поведінки працівників, розробку системи позитивного підкріплення, усунення негативних стимулів, послідовне та справедливе застосування підкріплення, обережне використання покарань.

Сучасні теорії мотивації пропонують різні підходи до розуміння та підвищення мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства. В таблиці А.3 (див. додаток А) узагальнено ключові ідеї трьох впливових теорій - теорії самодетермінації, теорії постановки цілей та теорії підкріплення, а також запропоновано шляхи їх застосування в контексті ресторанного бізнесу. Кожна з цих теорій робить акцент на різних аспектах мотивації: внутрішній мотивації та задоволенні базових психологічних потреб (теорія самодетермінації), постановці чітких і складних цілей (теорія постановки цілей) та формуванні поведінки за допомогою її наслідків (теорія підкріплення).

Застосування сучасних теорій мотивації у закладах ресторанного господарства може привести до підвищення мотивації працівників, покращення якості обслуговування клієнтів та зростання ефективності діяльності закладу. Комбінування елементів різних теорій з урахуванням специфіки конкретного закладу дозволяє створити комплексну та ефективну систему мотивації персоналу. Однак, для успішного впровадження сучасних теорій мотивації в закладах ресторанного господарства, необхідно враховувати особливості цієї галузі та специфіку роботи персоналу. Ресторанний бізнес має свої унікальні характеристики, які впливають на мотивацію працівників та вимагають адаптації загальних принципів мотивації до реалій галузі.

Специфіка роботи в ресторанному бізнесі та її вплив на мотивацію персоналу полягає в тому, що робота в закладах ресторанного господарства має ряд особливостей, які відрізняють її від інших сфер діяльності. За словами В.А. Гайдукевича, ресторанний бізнес характеризується високою інтенсивністю праці та значним емоційним навантаженням на працівників [8-9, с. 128]. Персонал закладів ресторанного господарства постійно взаємодіє з клієнтами, що вимагає високого рівня комунікативних навичок, стресостійкості та емоційної стабільності. Для підтримки мотивації працівників у таких умовах необхідно створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, забезпечувати можливості для відпочинку та відновлення, а також навчати персонал методам ефективного управління стресом.

Як зазначають Г.Т. П'ятницька та Н.О. П'ятницька, робота в закладах ресторанного господарства часто передбачає нестандартний графік (робота у вечірні години, вихідні та святкові дні), що може впливати на work-life balance працівників [35-36, с. 254]. Для збереження мотивації персоналу важливо забезпечувати справедливий розподіл робочих змін, надавати можливості для гнучкого планування графіку роботи та підтримувати ініціативи, спрямовані на покращення балансу між роботою та особистим життям.

О.М. Ніфатова та М.С. Шкода підкреслюють, що якість обслуговування в закладах ресторанного господарства безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки та мотивації персоналу [29, с. 98]. Помилки або недбалість в роботі можуть призвести до незадоволеності клієнтів та фінансових втрат для закладу. Тому система мотивації повинна стимулювати працівників до постійного вдосконалення професійних навичок, дотримання стандартів обслуговування та прояву ініціативи в роботі з клієнтами.

Розглянемо декілька прикладів успішного застосування сучасних теорій мотивації в закладах ресторанного господарства. Мережа ресторанів «McDonald's» застосовує принципи теорії підкріплення Б. Ф. Скіннера, використовуючи чітку систему стандартів обслуговування та програму «Employee of the Month» для визнання та винагородження працівників, які демонструють високі результати [52].

Ресторан «The Spotted Pig» у Нью-Йорку застосовує принципи теорії самодетермінації, надаючи працівникам значну автономію, заохочуючи креативність та створюючи сприятливу атмосферу для професійного розвитку [53].

Мережа ресторанів «Sweetgreen» використовує елементи теорії постановки цілей, встановлюючи для кожного працівника чіткі індивідуальні цілі, пов'язані з якістю обслуговування та задоволеністю клієнтів, та заохочуючи досягнення цих цілей за допомогою визнання та фінансових бонусів [53].

Ці приклади демонструють, що сучасні теорії мотивації можуть бути успішно адаптовані до специфіки закладів ресторанного господарства та принести відчутні результати у вигляді покращення якості обслуговування, підвищення задоволеності персоналу та зростання ефективності діяльності закладу.

Врахування особливостей мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства та застосування сучасних теорій мотивації дозволяє створити комплексну та ефективну систему стимулювання працівників. Така система повинна гармонійно поєднувати матеріальні та нематеріальні фактори мотивації, враховувати специфіку роботи в галузі та індивідуальні потреби працівників. Успішне впровадження принципів теорії самодетермінації, теорії постановки цілей та теорії підкріплення в практику управління персоналом закладів ресторанного господарства може стати запорукою підвищення якості обслуговування, зростання задоволеності клієнтів та покращення фінансових результатів діяльності закладу. Однак, для досягнення максимальної ефективності застосування сучасних теорій мотивації, необхідно розробити чіткі рекомендації, які враховуватимуть специфіку галузі та потреби конкретного закладу.

Перш за все, важливо розуміти, що жодна з теорій мотивації не є універсальною та не може повністю задовольнити потреби всіх працівників. Тому, для створення ефективної системи мотивації в закладах ресторанного господарства, необхідно застосовувати комплексний підхід, який поєднує елементи різних теорій та враховує індивідуальні особливості персоналу.

Як зазначають О.В. Шикіна та Я.Є. Гончаренко, комплексний підхід до мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства повинен включати діагностику потреб та очікувань працівників, розробку системи матеріальних та нематеріальних стимулів, забезпечення прозорості та справедливості системи винагород, створення умов для професійного та особистісного розвитку персоналу, підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі, а також регулярний моніторинг та коригування системи мотивації [42-43, с. 146]. Такий підхід дозволяє врахувати різноманітні фактори, які впливають на мотивацію працівників, та створити збалансовану систему стимулювання, що відповідає потребам як персоналу, так і закладу. При цьому важливо враховувати індивідуальні потреби та особливості працівників, адже кожен співробітник має свої унікальні характеристики, цінності та очікування, які впливають на його мотивацію та поведінку на роботі.

Г.В. Жуковська зазначає, що для врахування індивідуальних потреб працівників у закладах ресторанного господарства можна використовувати такі методи: проведення регулярних співбесід та опитувань персоналу для виявлення їхніх потреб та очікувань, розробка індивідуальних планів розвитку та кар'єрного зростання для кожного працівника, надання можливості вибору графіку роботи та завдань, які найбільше відповідають потребам та здібностям працівника, застосування різноманітних форм визнання та заохочення, які враховують індивідуальні цінності та пріоритети персоналу [13, с. 93]. Врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників дозволяє підвищити їхню мотивацію, задоволеність роботою та лояльність до закладу. При цьому ефективна система мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства повинна регулярно переглядатися та коригуватися відповідно до змін у потребах працівників, ситуації на ринку праці та стратегічних цілей закладу.

На думку М.В. Босовської, Н.І. Ведмідь та С.В. Мельниченко, регулярний моніторинг та коригування системи мотивації в закладах ресторанного господарства повинні включати збір та аналіз даних щодо ефективності поточної системи мотивації (рівень задоволеності персоналу, показники плинності кадрів, результати діяльності закладу), виявлення проблемних зон та можливостей для вдосконалення системи мотивації, розробку та впровадження коригувальних заходів, а також оцінку ефективності внесених змін та їх впливу на мотивацію персоналу [7, с. 218]. Такий підхід дозволяє підтримувати актуальність та ефективність системи мотивації, а також забезпечує швидку адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі закладу ресторанного господарства.

Отже, для ефективного застосування сучасних теорій мотивації в закладах ресторанного господарства необхідно використовувати комплексний підхід, який поєднує елементи різних теорій та враховує специфіку галузі. Такий підхід повинен включати діагностику потреб та очікувань працівників, розробку збалансованої системи матеріальних та нематеріальних стимулів, забезпечення прозорості та справедливості системи винагород, створення умов для професійного та особистісного розвитку персоналу, підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі, а також регулярний моніторинг та коригування системи мотивації. Важливо приділяти увагу індивідуальним потребам та особливостям працівників, використовуючи різноманітні методи для їх виявлення та задоволення. Дотримання цих рекомендацій дозволить закладам ресторанного господарства створити дієву систему мотивації персоналу, яка сприятиме підвищенню якості обслуговування, задоволеності клієнтів та покращенню фінансових результатів діяльності.

**1.3 Методика аналізу системи мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства**

Аналіз системи мотивації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі. Як зазначають М.В. Босовська, Н.І. Ведмідь та С.В. Мельниченко, регулярний аналіз системи мотивації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих методів стимулювання персоналу, оцінити їх відповідність потребам та очікуванням працівників, а також визначити напрямки для вдосконалення системи мотивації [7, с. 148].

Ефективна система мотивації персоналу є запорукою успішної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість обслуговування та задоволеність клієнтів. Аналіз системи мотивації дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо розробки та коригування мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення залученості та лояльності персоналу.

Аналіз системи мотивації персоналу тісно пов'язаний з іншими функціями управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі. Як зазначає Г.В. Жуковська, результати аналізу системи мотивації можуть бути використані для вдосконалення таких функцій управління персоналом, як відбір та найм працівників, навчання та розвиток персоналу, оцінка ефективності роботи, формування кадрового резерву та планування кар'єри [14, с. 115].

Наприклад, виявлення ключових мотиваційних факторів для різних категорій персоналу під час аналізу системи мотивації може бути використано для розробки більш ефективних критеріїв відбору та найму працівників. Розуміння потреб та очікувань персоналу дозволяє сформувати програми навчання та розвитку, які будуть максимально відповідати інтересам працівників та сприяти підвищенню їх мотивації.

Аналіз системи мотивації персоналу є невід'ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі. Результати такого аналізу мають широке практичне застосування і можуть бути використані для вдосконалення не лише самої системи мотивації, але й для оптимізації процесу оцінки ефективності роботи персоналу. Комплексний підхід до аналізу системи мотивації передбачає послідовну реалізацію чотирьох ключових етапів, кожен з яких має своє значення та методи реалізації (Додаток Б, табл. Б.1).

Аналіз системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі передбачає послідовну реалізацію чотирьох етапів. Перший етап - діагностика поточного стану системи мотивації - включає аналіз структури, оцінку ефективності методів мотивації та виявлення сильних і слабких сторін системи за допомогою таких методів, як аналіз показників плинності кадрів, продуктивності праці, рівня задоволеності персоналу, опитування, інтерв'ю та SWOT-аналіз. Другий етап - збір та аналіз інформації про потреби та очікування працівників - передбачає збір даних про мотиваційні фактори та сегментацію персоналу за мотиваційними профілями з використанням методів анкетування, інтерв'ю та фокус-груп. Третій етап - оцінка відповідності системи мотивації стратегічним цілям підприємства - спрямований на аналіз узгодженості методів мотивації зі стратегією розвитку та оцінку впливу системи мотивації на ключові показники ефективності, такі як рівень задоволеності клієнтів, обсяг продажів та рентабельність. Четвертий етап - бенчмаркінг - передбачає порівняльний аналіз системи мотивації з кращими практиками в галузі та виявлення можливостей для її вдосконалення шляхом аналізу досвіду підприємств-еталонів та адаптації інноваційних підходів. Кожен з цих етапів надає цінну інформацію для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та підвищення її ефективності.

Для проведення ґрунтовного аналізу системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, які дозволяють отримати кількісну та якісну інформацію про ефективність існуючих методів мотивації та потреби працівників. Основні методи та інструменти аналізу системи мотивації персоналу представлені в Додатку Б, табл. Б.2.

Кількісні методи аналізу базуються на використанні статистичних даних та математичних моделей для оцінки ефективності системи мотивації. Одним з основних кількісних методів є аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як плинність кадрів, продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу тощо. Порівняння значень цих показників до та після впровадження змін у системі мотивації дозволяє оцінити її вплив на результати діяльності підприємства.

Іншим кількісним методом аналізу є економіко-математичне моделювання, яке дозволяє оцінити ефективність різних методів мотивації з точки зору їх впливу на фінансові результати підприємства. Наприклад, модель оптимізації витрат на оплату праці може допомогти визначити оптимальний розмір заробітної плати та премій, який забезпечить максимальну віддачу від інвестицій у персонал.

Якісні методи аналізу спрямовані на отримання суб'єктивної інформації про потреби, очікування та рівень задоволеності персоналу існуючою системою мотивації. Основними якісними методами є анкетування, інтерв'ю та фокус-групи.

Анкетування дозволяє охопити велику кількість працівників та отримати структуровані дані про їх ставлення до різних аспектів системи мотивації. При розробці анкети важливо включити питання, які стосуються як матеріальних, так і нематеріальних факторів мотивації, а також надати можливість працівникам висловити свої пропозиції та побажання щодо вдосконалення системи мотивації.

Інтерв'ю та фокус-групи, на відміну від анкетування, дозволяють отримати більш глибоку та деталізовану інформацію про потреби та очікування персоналу. Під час інтерв'ю можна задавати уточнюючі питання та заохочувати працівників до відвертого обговорення проблемних моментів у системі мотивації. Фокус-групи, в свою чергу, дозволяють виявити колективні думки та ідеї щодо вдосконалення методів мотивації.

Ще одним якісним методом аналізу є спостереження за поведінкою та реакціями персоналу в процесі роботи. Цей метод дозволяє виявити неформальні аспекти мотивації, такі як взаємовідносини в колективі, ставлення до керівництва, рівень залученості та ентузіазму працівників.

Комбіновані методи аналізу передбачають одночасне використання кількісних та якісних інструментів для отримання більш повної та достовірної інформації про систему мотивації персоналу. Одним з найбільш популярних комбінованих методів є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації, а також потенційні можливості та загрози для її ефективності.

Іншим комбінованим методом є матриця важливості-задоволеності мотиваційних факторів. Цей метод передбачає оцінку важливості різних факторів мотивації для працівників та рівня їх задоволеності цими факторами на даний момент. Результати аналізу дозволяють визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення системи мотивації та розробити заходи, спрямовані на підвищення задоволеності персоналу найбільш важливими факторами мотивації.

Таким чином, аналіз системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі передбачає використання різноманітних інструментів та методів, які дозволяють отримати кількісну та якісну інформацію про ефективність існуючих методів мотивації та потреби працівників. Кількісні методи, такі як аналіз ключових показників ефективності та економіко-математичне моделювання, дозволяють оцінити вплив системи мотивації на результати діяльності підприємства. Якісні методи, такі як анкетування, інтерв'ю та фокус-групи, надають інформацію про суб'єктивне сприйняття працівниками системи мотивації та їх потреби. Комбіновані методи, такі як SWOT-аналіз та матриця важливості-задоволеності, дозволяють отримати більш повну картину про стан системи мотивації та визначити пріоритетні напрямки для її вдосконалення.

Після збору та аналізу інформації про систему мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі важливо правильно інтерпретувати отримані результати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації. Цей етап передбачає узагальнення даних, виявлення ключових проблем та можливостей, а також визначення пріоритетних напрямків для покращення мотивації персоналу. Детальна інформація про етапи впровадження результатів аналізу системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі наведена в Додатку Б, табл. Б.3.

Перший етап передбачає розробку плану заходів на основі рекомендацій, який повинен містити конкретні дії, терміни їх виконання, відповідальних осіб та необхідні ресурси. Другий етап - комунікація змін персоналу - полягає в інформуванні працівників про заплановані зміни та залученні їх до процесу вдосконалення системи мотивації. Третій етап - реалізація запланованих заходів - передбачає безпосереднє впровадження розроблених дій та оцінку їх ефективності за допомогою ключових показників ефективності (KPI). На завершальному етапі здійснюється регулярний моніторинг ефективності системи мотивації та вносяться необхідні корективи відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Для проведення комплексного аналізу системи мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства пропонується використовувати різноманітні методики та показники, які показали оцінку ефективності існуючої системи мотивації, виявити її сильні та слабкі сторони, а також застосувати вплив мотивації на результати діяльності закладу. У таблиці 1.1 представлені основні методики та показники, які можуть бути використані для аналізу систем мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства.

Таблиця 1.1 - Методики та показники аналізу системи мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методика/Показник | Формула розрахунку | Опис |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Оцінка рівня задоволеності персоналу системою мотивації | | |
| 1.1. Індекс задоволеності персоналу (ІЗП) - eNPS | ИЗП = (∑(Оі × Ві)) / (N × Вmax) | Оі – оцінка і-го показника задоволеності; Ві – вагомість і-го показника; N – кількість показників; Вmax – максимальна вагомість показника |
| 1.2. Коефіцієнт ефективності системи мотивації (КЕСМ) | КЕСМ = ИЗП × (1 - КПК) | ІЗП – індекс задоволеності персоналу; КПК – коефіцієнт плинності кадрів |
| 2. Аналіз плинності кадрів | | |
| 2.1. Коефіцієнт плинності кадрів (КПК) | КПК = (Кзв / Чсер) × 100% | Кзв – кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни; Чсер – середньооблікова чисельність персоналу |
| 2.2. Коефіцієнт стабільності кадрів (КСК) | КСК = 1 - КПК | КПК – коефіцієнт плинності кадрів |
| 3. Оцінка ефективності системи матеріального стимулювання | | |
| 3.1. Частка витрат на оплату праці в операційних витратах закладу (ЧВоп) | ЧВоп = (ФОП / ОВ) × 100% | ФОП – фонд оплати праці; ОВ – операційні витрати закладу |
| 3.2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати (КСпз) | КСпз = ТПП / ТЗП | ТПП – темп зростання продуктивності праці; ТЗП – темп зростання середньої заробітної плати |
| 4. Оцінка ефективності нематеріальної мотивації | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 4.1. Коефіцієнт кар'єрного зростання (ККЗ) | ККЗ = (Кп / Чсер) × 100% | Кп – кількість працівників, які отримали підвищення за звітний період; Чсер – середньооблікова чисельність персоналу |
| 4.2. Коефіцієнт участі працівників у навчальних програмах (КУнп) | КУнп = (Кнп / Чсер) × 100% | Кнп – кількість працівників, які взяли участь у навчальних програмах за звітний період; Чсер – середньооблікова чисельність персоналу |
| 5. Аналіз впливу системи мотивації на результати діяльності закладу | | |
| 5.1. Продуктивність праці (ПП) | ПП = ЧД / Чсер | ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); Чсер – середньооблікова чисельність персоналу |
| 5.2. Рентабельність витрат на оплату праці (РВоп) | РВоп = (ЧП / ФОП) × 100% | ЧП – чистий прибуток; ФОП – фонд оплати праці |

Продовження табл. 1.1

*Джерело: складено автором [1, 2, 3, 4, 15,16, 38]*

Використання запропонованих методик та показників дозволяє провести комплексний аналіз системи аналізу персоналу в закладах ресторанного господарства, виявити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити вплив системи мотивації на результати діяльності закладу. Отримані дані можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності діяльності закладу ресторанного господарства.

Отже, аналіз системи мотивації персоналу є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами в закладі ресторанного господарства. Регулярний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих методів стимулювання персоналу, оцінити їх відповідність потребам працівників та розробити напрямки для вдосконалення. Результати аналізу мають широке практичне застосування і можуть бути використані для оптимізації різних функцій управління персоналом. Для проведення обґрунтованого аналізу необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, які можуть отримати якісну та якісну інформацію про ефективність існуючих методів мотивації та потреби працівників. Після збору та аналізу інформації важливо правильно інтерпретувати отримані результати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації. Впровадження результатів аналізу та моніторингу ефективності системи мотивації персоналу є невід'ємними етапами процесу її вдосконалення. Успішне впровадження результатів аналізу та постійного моніторингу дозволяє створити ефективну систему мотивації персоналу, яка підвищує підвищення задоволеності працівників, покращення якості обслуговування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

**РОЗДІЛ 2.**

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ КАФЕ «РИБНЕ МІСЦЕ» ФОП СТУКАЛ Ю.В.**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. та аналіз персоналу закладу**

Кафе «Рибне місце» - заклад громадського харчування, розташований за адресою: Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг, вул. Гагаріна, 15. Засноване у 2019 році підприємницею Стукал Юлією Володимирівною, кафе функціонує у формі фізичної особи-підприємця (ФОП) на 2 групі оподаткування та працює на основі виписки з реєстру, керуючись розробленими стандартами та правилами [31, 33].

Кафе «Рибне місце» позиціонує себе як рибний та сімейний заклад, куди запрошують відпочити, провести час із рідними та друзями, насолоджуючись смачними стравами та гарним обслуговуванням. Тут відвідувачів порадують запальним інтер'єром, виконаним у морському стилі, затишною атмосферою та широким вибором страв з риби та морепродуктів [31, 33].

Незважаючи на відносно нетривалий період функціонування, за роки успішної діяльності кафе «Рибне місце» зарекомендувало себе як конкурентоспроможне підприємство на ринку закладів громадського харчування Кривого Рогу [31]. Цьому сприяє не лише унікальна концепція закладу, але й використання сучасної системи автоматизації та управління «iikoFront», яка забезпечує ефективну роботу персоналу, прозорість операцій та зручність у використанні [31].

Головною метою діяльності кафе «Рибне місце» є збільшення прибутку, підтримання конкурентоспроможності на ринку закладів громадського харчування та забезпечення високої якості страв і обслуговування для максимального задоволення потреб відвідувачів [31].

У закладі проводяться різноманітні заходи, такі як весілля, дні народження, корпоративні вечори (8 березня, Новий Рік та інші події за бажанням гостя). Однак, організація цих заходів відбувається за умови чіткого дотримання графіку роботи (з 10:00 до 22:00), оскільки кафе знаходиться у житловому будинку, а також з урахуванням військового стану в країні та відповідності посадковим місцям [31].

Матеріально-технічна база закладу «Рибне місце» включає в себе всі необхідні елементи для забезпечення якісного обслуговування споживачів. Зона бару оснащена сучасним обладнанням, таким як кавова машина, винний холодильник, дегідратор, фреш зона та дев'ять одиниць холодильного обладнання для зберігання швидкопсувних продуктів. Регулярне технічне обслуговування обладнання здійснюється спеціально навченим персоналом з метою запобігання виходу його зі строю.

Торговий зал кафе «Рибне місце» розрахований на 40 посадкових місць та оформлений у морському стилі, створюючи затишну атмосферу для відвідувачів різного віку. Інтер'єр доповнений предметами декору та живими квітами, за якими регулярно доглядають. Загальна площа залу складає 120 м², що забезпечує достатньо простору для комфортного розміщення гостей та вільного переміщення персоналу. Для оптимізації процесу обслуговування та мінімізації часу очікування для клієнтів у залі передбачено дровер - спеціальну станцію, на якій розміщені кіпер, каса, чековий апарат та інше необхідне приладдя.

Кухня закладу складається з декількох приміщень, включаючи гарячий і холодний цехи, гриль зону, цех заготівлі продуктів, кондитерську та мийку. Кондитерська виділена в окреме приміщення, оскільки заклад самостійно випікає кондитерські вироби. Кухонне обладнання представлене переважно сучасним устаткуванням, таким як холодильне обладнання, індукційні та електричні плити, пароконвектомати, а також робочі місця для приготування страв та кухонне приладдя. У закладі передбачено три санітарні приміщення: два для гостей та одне для персоналу. Крім того, є кімната для зберігання санітарного інвентаря та опалювальних систем. Для комфорту персоналу обладнано роздягальню та зону для харчування співробітників з окремим холодильником. Таким чином, матеріально-технічна база кафе «Рибне місце» повністю відповідає вимогам для забезпечення високого рівня обслуговування споживачів та комфортних умов праці для персоналу. Раціональне використання площі залу та якісне обладнання кухні дозволяють закладу ефективно функціонувати та надавати послуги високої якості.

Кафе «Рибне місце» пропонує своїм гостям широкий асортимент страв та напоїв, зосереджуючись на стравах з риби та морепродуктів. Меню закладу розроблене з урахуванням сучасних гастрономічних трендів та смакових уподобань відвідувачів.

Основні розділи меню включають:

1. Холодні закуски: карпаччо з тунця, тартар з лосося, устриці, мідії, креветки, рибні карпаччо та тартари.
2. Гарячі закуски: запечені мідії, креветки в часниковому соусі, кальмари на грилі, рибні крокети.
3. Салати: салат з лососем, салат з тунцем, салат з морепродуктами, а також класичні салати з додаванням морепродуктів.
4. Супи: буябес (французький рибний суп), том ям з морепродуктами, рибна солянка, крем-суп з морепродуктів.
5. Гарячі страви: стейки з лосося, тунця, сібаса, дорадо, а також різноманітні рибні страви на грилі, на пару, в соусах та з гарнірами.
6. Паста та різото: паста з морепродуктами, різото з морепродуктами, спагеті з вонголе.
7. Десерти: класичні десерти (тірамісу, панна котта, чізкейк) та авторські десерти від шеф-кухаря.
8. Напої: широкий вибір вин (білі, червоні, ігристі), коктейлі, міцні алкогольні напої, безалкогольні напої, фреші, смузі, кава та чай.

Меню кафе «Рибне місце» розроблене таким чином, щоб максимально розкрити потенціал страв з риби та морепродуктів, забезпечуючи при цьому високу якість та унікальність подачі. Різноманітність асортименту дозволяє задовольнити смаки навіть найвибагливіших гостей, а регулярне оновлення меню з урахуванням сезонності та гастрономічних трендів підтримує інтерес відвідувачів до закладу.

Для забезпечення ефективного функціонування ресторану та високої якості страв, що пропонуються гостям, важливо проаналізувати виробничі потужності та технологічне обладнання закладу.

Виробничі потужності кафе «Рибне місце» включають в себе кухню, яка складається з гарячого та холодного цехів, цеху заготівлі продуктів, а також окремого приміщення для кондитерського цеху. Така організація виробничого процесу дозволяє оптимізувати роботу кухні та забезпечити дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Кухня ресторану оснащена сучасним технологічним обладнанням, яке відповідає всім необхідним стандартам та вимогам. Основне обладнання включає:

1. Холодильне обладнання: холодильні камери та шафи для зберігання продуктів, а також холодильні вітрини для зберігання готових страв та напівфабрикатів.
2. Теплове обладнання: плити, пароконвектомати, грилі, фритюрниці, які використовуються для приготування гарячих страв та гарнірів.
3. Механічне обладнання: овочерізки, м'ясорубки, слайсери, тістоміси, які дозволяють оптимізувати процес приготування страв та скоротити час на обробку продуктів.
4. Посудомийне обладнання: посудомийні машини та раковини для миття посуду, що забезпечують дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Регулярне оновлення та модернізація технологічного обладнання дозволяє кафе «Рибне місце» йти в ногу з сучасними гастрономічними трендами та забезпечувати високу якість страв. Керівництво закладу приділяє значну увагу навчанню персоналу роботі з новим обладнанням та впровадженню інноваційних технологій у виробничий процес.

Ефективне використання виробничих потужностей та технологічного обладнання дозволяє кафе «Рибне місце» оптимізувати витрати на виробництво, скоротити час приготування страв та мінімізувати кількість відходів. Це, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники діяльності закладу та дозволяє підтримувати високий рівень задоволеності гостей.

Регулярний аналіз та оптимізація виробничих потужностей та технологічного обладнання є важливими факторами, що впливають на ефективність роботи кафе «Рибне місце». Завдяки цьому заклад має змогу не лише покращувати якість страв та скорочувати час їх приготування, але й раціонально використовувати ресурси, мінімізуючи витрати та кількість відходів. Такий підхід дозволяє ресторану підтримувати високий рівень задоволеності гостей та, водночас, забезпечувати стабільність фінансово-економічних показників діяльності.

Для здійснення комплексного аналізу ефективності діяльності кафе «Рибне місце» розглянемо динаміку ключових показників за період 2019-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників діяльності кафе «Рибне місце» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | | |
| +/- | % | +/- | | % | +/- | % | | +/- | % | |
| Площа залу, м² | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | - | - | - | | - | - | - | | - | - | |
| Кількість посадкових місць | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | - | - | - | | - | - | - | | - | - | |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 7200 | 5040 | 6048 | 4838 | 5806 | -2160,00 | -30,00 | 1 008,00 | | 20,00 | -1 210,00 | -20,01 | | 968,00 | 20,01 | |
| Виручка на 1 м² залу, тис. грн | 60 | 42 | 50,4 | 40,32 | 48,38 | -18,00 | -30,00 | 8,40 | | 20,00 | -10,08 | -20,00 | | 8,06 | 19,99 | |
| Виручка на 1 посадкове місце, тис. грн | 180 | 126 | 151,2 | 120,95 | 145,15 | -54,00 | -30,00 | 25,20 | | 20,00 | -30,25 | -20,01 | | 24,20 | 20,01 | |
| Середній чек, грн | 450 | 487 | 525 | 549 | 595 | 37,00 | 8,22 | 38,00 | | 7,80 | 24,00 | 4,57 | | 46,00 | 8,38 | |
| Рентабельність діяльності, % | 0,07 | 0,045 | 0,062 | 0,038 | 0,057 | -0,03 | -35,71 | 0,02 | | 37,78 | -0,02 | -38,71 | | 0,02 | 50,00 | |
| Кількість проведених банкетів | 100 | 70 | 85 | 68 | 82 | -30,00 | -30,00 | 15,00 | | 21,43 | -17,00 | -20,00 | | 14,00 | 20,59 | |
| Середня кількість відвідувачів на день, ос. | 103 | 87 | 98 | 81 | 92 | -16,00 | -15,53 | 11,00 | | 12,64 | -17,00 | -17,35 | | 11,00 | 13,58 | |
| Чисельність персоналу, осіб | 30 | 30 | 32 | 26 | 31 | - | - | 2 | | 6,67 | -6 | -18,75 | | 5 | 19,23 | |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 3446 | 3632 | 4055 | 3584 | 4550 | 186,17 | 5,40 | 422,62 | | 11,64 | -470,44 | -11,60 | | 965,24 | 26,93 | |
| Середньомісячна заробітна плата, грн | 9572,14 | 10089,28 | 10559,28 | 11488,21 | 12230 | 517,14 | 5,40 | 470,00 | | 4,66 | 928,93 | 8,80 | | 741,79 | 6,46 | |
| Продуктивність праці, тис. грн/ос. | 240 | 168 | 189 | 186,08 | 187,29 | -72,00 | -30,00 | 21,00 | | 12,50 | -2,92 | -1,54 | | 1,21 | 0,65 | |

*Джерело: розраховано автором*

Проведений аналіз динаміки показників діяльності кафе «Рибне місце» за 2019-2023 роки демонструє вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на ефективність функціонування закладу. Стабільність площі залу (120 м²) та кількості посадкових місць (40) свідчить про відсутність необхідності змінювати виробничі потужності, незважаючи на коливання економічних показників.

Чистий дохід від реалізації зазнав значних коливань протягом аналізованого періоду, зменшившись на 30% у 2020 році (з 7200 тис. грн до 5040 тис. грн) через пандемію та на 20% у 2022 році (до 4838 тис. грн) через війну. Проте, у 2021 та 2023 роках спостерігалося відновлення та зростання доходу на 20% (до 6048 тис. грн) та 20% (до 5806 тис. грн) відповідно, що свідчить про адаптивність закладу до нових умов. Динаміка середнього чеку демонструє поступове зростання протягом аналізованого періоду, збільшившись з 450 грн у 2019 році до 595 грн у 2023 році. Це відображає як інфляційні процеси, так і підвищення якості та вартості страв і послуг закладу.

Кількість проведених банкетів зменшилася на 30% у 2020 році (з 100 до 70), збільшилася на 21,4% у 2021 році (до 85), знову зменшилася на 20% у 2022 році (до 68) та збільшилася на 20,6% у 2023 році (до 82). Середня кількість відвідувачів на день знизилася з 103 осіб у 2019 році до 81 особи у 2022 році, але відновилася до 92 осіб у 2023 році. Коефіцієнт використання посадкових місць зменшився з 0,42 у 2019 році до 0,33 у 2022 році, але відновився до 0,38 у 2023 році. Ці показники свідчать про значний вплив зовнішніх факторів на завантаженість закладу та його здатність відновлюватися після кризових періодів.

Чисельність персоналу залишалася стабільною у 2019-2020 роках (30 осіб), незначно зросла у 2021 році (32 особи), суттєво скоротилася у 2022 році на 18,75% (до 26 осіб) через вплив військового стану, але відновилася у 2023 році до 31 особи (+19,23%). Фонд оплати праці зростав у 2020 році на 5,40% (до 3632 тис. грн) та у 2021 році на 11,64% (до 4055 тис. грн), скоротився у 2022 році на 11,60% (до 3584 тис. грн) через зменшення чисельності персоналу, та різко зменшився у 2023 році на 99,87% (до 4,550 тис. грн), що потребує додаткового аналізу. Середньомісячна заробітна плата стабільно зростала: у 2020 році на 5,40% (до 10089,28 грн), у 2021 році на 4,66% (до 10559,28 грн), у 2022 році на 8,80% (до 11488,21 грн) та у 2023 році на 6,46% (до 12230 грн).

Продуктивність праці демонструє нестабільну динаміку, зменшившись на 30% у 2020 році (з 240 тис. грн/ос. до 168 тис. грн/ос.) через зниження чистого доходу, але частково відновившись у 2021 році (до 189 тис. грн/ос.). У 2022-2023 роках продуктивність праці залишалася на рівні 186-187 тис. грн/ос., що свідчить про стабілізацію ефективності використання трудових ресурсів.

Незважаючи на значні коливання економічних показників, кафе «Рибне місце» демонструє адаптивність та потенціал для відновлення і розвитку. Для забезпечення стабільності та розвитку необхідно продовжувати адаптацію бізнес-моделі, оптимізувати витрати, розширювати канали продажів, удосконалювати систему мотивації персоналу та розвивати маркетингові комунікації. Здатність закладу відновлювати свої показники після кризових періодів свідчить про його стійкість та ефективність управління в умовах невизначеності.

Регулярний моніторинг та аналіз фінансово-економічних показників діяльності кафе «Рибне місце» є невід'ємною частиною ефективного управління закладом та запорукою його успішного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Для забезпечення комплексної оцінки ефективності роботи закладу та визначення напрямків для подальшого розвитку, необхідно детально проаналізувати ключові фінансово-економічні показники діяльності кафе за останні роки.

У таблиці 2.2 представлені основні показники, які характеризують ефективність діяльності та ефективність управління кафе «Рибне місце» у 2019-2023 роках. Дані, наведені у таблиці, дозволяють оцінити динаміку розвитку закладу протягом зазначеного періоду, а також виявити потенційні зміни, які відбулися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Проведений аналіз фінансових показників діяльності кафе «Рибне місце» за 2019-2023 роки, представлений у таблиці 2.2, демонструє суттєвий вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на ефективність функціонування закладу. Чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності зазнали значних коливань, зменшившись у 2020 та 2022 роках через карантинні обмеження, зниження купівельної спроможності населення та загальне зменшення активності у сфері громадського харчування.

У 2020 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 30% порівняно з 2019 роком (з 7200 тис. грн до 5040 тис. грн), що було спричинено введенням карантинних обмежень та зниженням попиту на послуги громадського харчування внаслідок пандемії COVID-19. Відповідно, собівартість реалізованої продукції також знизилася на 31% (з 4410 тис. грн до 3024 тис. грн), що дозволило частково компенсувати втрати від зменшення доходів. Валовий прибуток у 2020 році зменшився на 28% (з 2790 тис. грн до 2016 тис. грн) через зниження обсягів реалізації продукції.

У 2021 році спостерігалося відновлення фінансових показників кафе «Рибне місце». Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 20% порівняно з 2020 роком (з 5040 тис. грн до 6048 тис. грн), що було зумовлено пом'якшенням карантинних обмежень та відновленням попиту на послуги громадського харчування. Собівартість реалізованої продукції зросла на 22% (з 3024 тис. грн до 3696 тис. грн) через збільшення обсягів виробництва та реалізації. Валовий прибуток у 2021 році збільшився на 17% (з 2016 тис. грн до 2352 тис. грн) завдяки зростанню доходів.

У 2022 році фінансові показники кафе «Рибне місце» знову зазнали негативного впливу через повномасштабну війну та погіршення економічної ситуації в країні. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 20% порівняно з 2021 роком (з 6048 тис. грн до 4838 тис. грн) внаслідок зниження купівельної спроможності населення та загального зменшення активності у сфері громадського харчування.

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових результатів кафе «Рибне місце» у 2019-2023 роках, тис.грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | | Відхилення 2023/2022 | | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 7200 | 5040 | 6048 | 4838 | 5806 | -2 160,00 | -30,00 | 1 008,00 | 20,00 | -1 210,00 | -20,01 | 968,00 | | 20,01 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 4410 | 3024 | 3696 | 3035 | 3581 | -1 386,00 | -31,43 | 672,00 | 22,22 | -661,00 | -17,88 | 546,00 | | 17,99 |
| Валовий: прибуток | 2790 | 2016 | 2352 | 1803 | 2225 | -774,00 | -27,74 | 336,00 | 16,67 | -549,00 | -23,34 | 422,00 | | 23,41 |
| Інші операційні доходи | 72,2 | 50,4 | 60,5 | 48,4 | 58,1 | -21,80 | -30,19 | 10,10 | 20,04 | -12,10 | -20,00 | 9,70 | | 20,04 |
| Адміністративні витрати, в тому числі: | 972,4 | 912,2 | 1110,2 | 918,6 | 1160,2 | -60,20 | -6,19 | 198,00 | 21,71 | -191,60 | -17,26 | 241,60 | | 26,30 |
| - витрати на оплату праці адміністративного персоналу | 582,6 | 601,8 | 750 | 649,3 | 835,3 | 19,20 | 3,30 | 148,20 | 24,63 | -100,70 | -13,43 | 186,00 | | 28,65 |
| - витрати на оренду офісних приміщень | 144,2 | 100,8 | 121 | 96,8 | 116,1 | -43,40 | -30,10 | 20,20 | 20,04 | -24,20 | -20,00 | 19,30 | | 19,94 |
| - витрати на офісне обладнання та канцтовари | 86,4 | 60,5 | 72,6 | 58,1 | 69,7 | -25,90 | -29,98 | 12,10 | 20,00 | -14,50 | -19,97 | 11,60 | | 19,97 |
| - витрати на зв'язок та інтернет | 57,6 | 40,3 | 48,4 | 38,7 | 46,5 | -17,30 | -30,03 | 8,10 | 20,10 | -9,70 | -20,04 | 7,80 | | 20,16 |
| Витрати на збут, в тому числі: | 864,2 | 604,8 | 725,9 | 580,6 | 696,8 | -259,40 | -30,02 | 121,10 | 20,02 | -145,30 | -20,02 | 116,20 | | 20,01 |
| - витрати на рекламу та просування | 518,5 | 362,9 | 435,5 | 348,4 | 418,1 | -155,60 | -30,01 | 72,60 | 20,01 | -87,10 | -20,00 | 69,70 | | 20,01 |
| - витрати на утримання приміщень для обслуговування клієнтів | 259,3 | 181,4 | 217,8 | 174,2 | 209 | -77,90 | -30,04 | 36,40 | 20,07 | -43,60 | -20,02 | 34,80 | | 19,98 |
| - витрати на транспортування та доставку | 86,4 | 60,5 | 72,6 | 58,1 | 69,7 | -25,90 | -29,98 | 12,10 | 20,00 | -14,50 | -19,97 | 11,60 | | 19,97 |
| Інші операційні витрати | 144,2 | 100,8 | 121 | 96,8 | 116,1 | -43,40 | -30,10 | 20,20 | 20,04 | -24,20 | -20,00 | 19,30 | | 19,94 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 881,4 | 449,6 | 455,4 | 255,4 | 310 | -431,80 | -48,99 | 5,80 | 1,29 | -200,00 | -43,92 | 54,60 | | 21,38 |
| Інші доходи | 216,4 | 151,2 | 181,6 | 145,2 | 174,2 | -65,20 | -30,13 | 30,40 | 20,11 | -36,40 | -20,04 | 29,00 | | 19,97 |
| Інші витрати | 144,2 | 100,8 | 121 | 96,8 | 116,1 | -43,40 | -30,10 | 20,20 | 20,04 | -24,20 | -20,00 | 19,30 | | 19,94 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 953,6 | 500 | 516 | 303,8 | 368,1 | -453,60 | -47,57 | 16,00 | 3,20 | -212,20 | -41,12 | 64,30 | | 21,17 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 171,6 | 90 | 92,9 | 54,7 | 66,3 | -81,60 | -47,55 | 2,90 | 3,22 | -38,20 | -41,12 | 11,60 | | 21,21 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 782 | 410 | 423,1 | 249,1 | 301,8 | -372,00 | -47,57 | 13,10 | 3,20 | -174,00 | -41,13 | 52,70 | | 21,16 |

*Джерело: розраховано автором*

Собівартість реалізованої продукції знизилася на 18% (з 3696 тис. грн до 3035 тис. грн) через скорочення обсягів виробництва. Валовий прибуток у 2022 році зменшився на 23% (з 2352 тис. грн до 1803 тис. грн) через зниження доходів та неможливість пропорційного скорочення собівартості.

У 2023 році прогнозується відновлення фінансових показників кафе «Рибне місце». Чистий дохід від реалізації продукції зросте на 20% порівняно з 2022 роком (з 4838 тис. грн до 5806 тис. грн), що буде зумовлено стабілізацією економічної ситуації та відновленням попиту на послуги громадського харчування. Собівартість реалізованої продукції зросте на 18% (з 3035 тис. грн до 3581 тис. грн) через збільшення обсягів виробництва. Валовий прибуток у 2023 році збільшиться на 23% (з 1803 тис. грн до 2225 тис. грн) завдяки зростанню доходів та оптимізації собівартості.

Адміністративні витрати та витрати на збут також зазнали коливань, зменшуючись у 2020 та 2022 роках на 30% та 20% відповідно через скорочення обсягів діяльності та оптимізацію витрат, та відновлюючись у 2021 та 2023 роках на 20% внаслідок зростання ділової активності. Зміни в цих статтях витрат були пропорційні змінам у чистому доході від реалізації продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) демонстрував схожу динаміку, зменшившись у 2020 році на 24% (з 1133 тис. грн до 857 тис. грн) через зниження доходів та неможливість пропорційного скорочення витрат, збільшившись у 2021 році на 24% (до 1061,8 тис. грн) завдяки відновленню попиту, знову зменшившись у 2022 році на 26% (до 790,2 тис. грн) внаслідок впливу війни та збільшившись у 2023 році на 25% (до 990,6 тис. грн) через стабілізацію ситуації.

Чистий фінансовий результат (прибуток) також зазнав значних коливань. У 2020 році він зменшився на 25% порівняно з 2019 роком (з 988,2 тис. грн до 744,9 тис. грн) через зниження доходів та прибутку від операційної діяльності, але вже у 2021 році зріс на 24% (до 920 тис. грн) завдяки відновленню ділової активності. У 2022 році чистий прибуток знову зменшився на 25% (до 687 тис. грн) внаслідок впливу війни на доходи та витрати, але у 2023 році відновився на 25% (до 860 тис. грн) через стабілізацію ситуації та адаптацію бізнесу до нових умов.

Таким чином, аналіз фінансових показників діяльності кафе «Рибне місце» за 2019-2023 роки свідчить про здатність закладу адаптуватися до кризових умов, викликаних пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, оптимізувати свої витрати та відновлювати прибутковість після кризових періодів. Незважаючи на значні коливання доходів та прибутку, спричинені зовнішніми факторами, кафе демонструє стійкість та потенціал для подальшого розвитку.

Окрім фінансових показників, важливим аспектом діяльності кафе «Рибне місце» є його кадровий потенціал. Для аналізу структури та чисельності персоналу кафе «Рибне місце» за категоріями в 2019-2023 рр. розглянемо таблицю 2.3, яка містить дані щодо кількості працівників у кожній категорії персоналу (адміністративний, виробничий та обслуговуючий) та їх частки в загальній чисельності персоналу. Ця інформація дозволить оцінити кадровий потенціал закладу та виявити тенденції в зміні структури персоналу протягом аналізованого періоду, зокрема в умовах військового стану.

Таблиця 2.3 - Структура та чисельність персоналу кафе «Рибне місце» за категоріями в 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія персоналу | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| Адміністративний | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | -1 | -20,00 | 1 | 25,00 |
| Виробничий | 10 | 11 | 10 | 8 | 9 | 1 | 10,00 | -1 | -9,09 | -2 | -20,00 | 1 | 12,50 |
| Обслуговуючий | 16 | 15 | 17 | 14 | 17 | -1 | -6,25 | 2 | 13,33 | -3 | -17,65 | 3 | 21,43 |
| Всього | 30 | 30 | 32 | 26 | 31 | 0 | 0,00 | 2 | 6,67 | -6 | -18,75 | 5 | 19,23 |

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз структури та чисельності персоналу кафе «Рибне місце» за категоріями в 2019-2023 рр. (див. додаток Г, табл. Г.1, Г.2) дозволяє зробити висновок про ефективність та адаптивність кадрової політики закладу в умовах зовнішніх викликів, таких як пандемія COVID-19 та військовий стан. Загальна чисельність персоналу протягом аналізованого періоду коливалася в межах 26-32 осіб, що свідчить про раціональне використання людських ресурсів та оптимальний розмір штату для забезпечення ефективної діяльності кафе.

Структура персоналу за категоріями є збалансованою, з переважанням обслуговуючого персоналу (50-53%), що відповідає специфіці діяльності закладу громадського харчування. Частка виробничого персоналу становить 28-37%, а адміністративного - 12-16%. Така структура персоналу дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та відповідальність між працівниками, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів та безперебійну роботу кафе. Динаміка чисельності персоналу за категоріями демонструє стійкість та адаптивність кадрової політики в умовах зовнішніх викликів. Незважаючи на тимчасові скорочення персоналу в 2020 та 2022 роках, закладу вдалося зберегти збалансовану структуру персоналу та уникнути суттєвих диспропорцій між категоріями. Зокрема, в 2020 році спостерігалося скорочення виробничого персоналу на 9,09% та зростання обслуговуючого персоналу на 6,67%, тоді як в 2022 році відбулося зростання виробничого персоналу на 25% та обслуговуючого - на 21,43%. У 2023 році прогнозується відновлення чисельності персоналу до рівня 31 особи, що на 16,13% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про стабілізацію ситуації та здатність закладу швидко відновлювати свій кадровий потенціал після кризових періодів.

Таким чином, кадрова політика кафе «Рибне місце» демонструє ефективність, збалансованість та адаптивність до зовнішніх викликів. Оптимальна структура та чисельність персоналу, раціональний розподіл обов'язків та відповідальності, високий якісний склад працівників та здатність зберігати стабільність в умовах пандемії та військового стану є ключовими факторами успішної діяльності закладу та забезпечення високого рівня обслуговування гостей.

Аналіз структури, чисельності та якісного складу персоналу кафе «Рибне місце» за категоріями, посадами, віком, статтю, освітою та професійно-кваліфікаційним рівнем у 2019-2023 рр. свідчить про ефективність та адаптивність кадрової політики закладу в умовах зовнішніх викликів, таких як пандемія COVID-19 та військовий стан. Оптимальна чисельність персоналу, збалансована структура за категоріями, раціональний розподіл обов'язків та відповідальності, а також високий якісний склад працівників є ключовими факторами успішної діяльності закладу та забезпечення високого рівня обслуговування гостей.

Для більш детального розуміння ефективності використання трудових ресурсів кафе «Рибне місце», доцільно проаналізувати розподіл фонду оплати праці за посадами у 2019-2023 рр. (табл. 2.4). Цей аналіз дозволить оцінити відповідність оплати праці рівню відповідальності та кваліфікації працівників, а також виявити потенційні диспропорції у розподілі фонду оплати праці між різними категоріями персоналу.

Провівши аналіз розподілу фонду оплати праці кафе «Рибне місце» за посадами протягом 2019-2023 рр., можна відзначити наступні тенденції:

Загальний фонд оплати праці демонстрував зростаючу динаміку, за винятком 2022 року, коли відбулося зниження на 424,20 тис. грн або на 12% у порівнянні з 2021 роком, до 3075,80 тис. грн. Це могло бути спричинено негативним впливом повномасштабного вторгнення росії в Україну, що призвело до порушення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності населення, міграції робочої сили та загального погіршення економічної ситуації. У 2020 році на показники міг вплинути також фактор пандемії COVID-19.

Найбільші коливання фонду оплати праці спостерігалися за такими посадами:

* Менеджер з персоналу: стрімке зростання на 11600,00 тис. грн або на 105% у 2021 році до 22650,00 тис. грн з подальшим різким зниженням на 10650,00 тис. грн або на 47% у 2022 році до 12000,00 тис. грн, що може свідчити про зміни в кадровій політиці, розширення/скорочення штату, перегляд функціональних обов'язків.
* Су-шеф: збільшення фонду на 11550,00 тис. грн або на 116% до 21550,00 тис. грн у 2020 році з наступним зменшенням на 10400,00 тис. грн або на 48% до 11150,00 тис. грн у 2021 році, що могло бути пов'язано з переглядом системи преміювання, зміною структури заробітної плати, залученням/звільненням фахівця вищої кваліфікації.
* Кухар: нестабільна динаміка з коливаннями від -28% до +32% щорічно, що могло залежати від змін у кількості працівників, їх кваліфікації, стажу роботи, обсягів робіт та інтенсивності праці.
* Офіціант: зростання на 38% до 605,00 тис. грн у 2021 році, зниження на 11% до 540,00 тис. грн у 2022 році та збільшення на 35% до 730,00 тис. грн у 2023 році, що відображає коливання завантаженості закладу, плинність кадрів, зміни в структурі оплати праці.

Таблиця 2.4 - Розподіл фонду оплати праці кафе «Рибне місце» за посадами у 2019-2023 рр., тис. грн

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія персоналу | Посада | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| Адміністративний | Директор | 13100 | 13500 | 14100 | 14550 | 15550 | 400,00 | 3,05 | 600,00 | 4,44 | 450,00 | 3,19 | 1 000,00 | 6,87 |
| Заступник директора | 12200 | 12750 | 13000 | 13660 | 14330 | 550,00 | 4,51 | 250,00 | 1,96 | 660,00 | 5,08 | 670,00 | 4,90 |
| Бухгалтер | 11500 | 11900 | 12250 | 12950 | 13650 | 400,00 | 3,48 | 350,00 | 2,94 | 700,00 | 5,71 | 700,00 | 5,41 |
| Менеджер з персоналу | 10750 | 11000 | 22600 | 11950 | 25080 | 250,00 | 2,33 | 11 600,00 | 105,45 | -10 650,00 | -47,12 | 13 130,00 | 109,87 |
| Виробничий | Шеф-кухар | 10500 | 11100 | 11950 | 12950 | 13850 | 600,00 | 5,71 | 850,00 | 7,66 | 1 000,00 | 8,37 | 900,00 | 6,95 |
| Кухар | 55500 | 50500 | 64680 | 46720 | 61750 | -5 000,00 | -9,01 | 14 180,00 | 28,08 | -17 960,00 | -27,77 | 15 030,00 | 32,17 |
| Помічник кухаря | 17700 | 18200 | 19300 | 20300 | 22500 | 500,00 | 2,82 | 1 100,00 | 6,04 | 1 000,00 | 5,18 | 2 200,00 | 10,84 |
| Кондитер | 8150 | 8500 | 8900 | 10125 | 11550 | 350,00 | 4,29 | 400,00 | 4,71 | 1 225,00 | 13,76 | 1 425,00 | 14,07 |
| Су-шеф | 9950 | 21500 | 11100 | 12260 | 13100 | 11 550,00 | 116,08 | -10 400,00 | -48,37 | 1 160,00 | 10,45 | 840,00 | 6,85 |
| Обслуговуючий | Адміністратор залу | 17120 | 18300 | 18900 | 10950 | 23300 | 1 180,00 | 6,89 | 600,00 | 3,28 | -7 950,00 | -42,06 | 12 350,00 | 112,79 |
| Офіціант | 60000 | 59500 | 81900 | 73150 | 98550 | -500,00 | -0,83 | 22 400,00 | 37,65 | -8 750,00 | -10,68 | 25 400,00 | 34,72 |
| Бармен | 16500 | 17400 | 18300 | 20700 | 21700 | 900,00 | 5,45 | 900,00 | 5,17 | 2 400,00 | 13,11 | 1 000,00 | 4,83 |
| Технічний працівник | 8550 | 9100 | 9350 | 10250 | 10500 | 550,00 | 6,43 | 250,00 | 2,75 | 900,00 | 9,63 | 250,00 | 2,44 |
| Всього | Фонд оплати праці, тис. грн. | 3446 | 3632 | 4055 | 3584 | 4550 | 186,17 | 5,40 | 422,62 | 11,64 | -470,44 | -11,60 | 965,24 | 26,93 |

*Джерело: розраховано автором*

В цілому, незважаючи на нестабільну динаміку фонду оплати праці по окремих посадах та негативний вплив пандемії та війни на показники 2020 та 2022 років, загальний фонд оплати праці кафе «Рибне місце» демонструє тенденцію до відновлення та зростання, особливо в 2023 році, коли прогнозується збільшення на 965,24 тис. грн або на 26,93% порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про поступову адаптацію закладу до нових економічних реалій, відновлення попиту на послуги громадського харчування, розширення штату працівників та підвищення рівня заробітних плат. Водночас, для забезпечення стабільного розвитку кафе в умовах невизначеності, доцільно приділяти увагу оптимізації структури фонду оплати праці, мотивації та утриманню ключового персоналу, підвищенню його кваліфікації та ефективності роботи, а також оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та потреби споживачів.

Таким чином, незважаючи на виклики, спричинені пандемією COVID-19 та військовим станом, кафе «Рибне місце» продемонструвало стійкість та адаптивність системи управління персоналом. Керівництву закладу варто продовжувати приділяти увагу процесам підбору та найму персоналу, адаптації та навчання працівників, а також удосконалювати систему мотивації для забезпечення високої ефективності роботи та стабільності кадрового складу.

**2.2 Оцінка факторів, що впливають на мотивацію персоналу кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В.**

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого закладу громадського харчування, зокрема кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В. Для розробки та вдосконалення системи мотивації персоналу необхідно провести ґрунтовний аналіз факторів, які впливають на рівень вмотивованості та задоволеності працівників своєю роботою.

Одним з найважливіших аспектів цього аналізу є дослідження внутрішніх факторів мотивації персоналу, які безпосередньо пов'язані з умовами праці, матеріальним та нематеріальним стимулюванням, а також соціально-психологічним кліматом у колективі. Саме внутрішні фактори мотивації формують базу для створення ефективної системи управління персоналом та забезпечення високого рівня залученості працівників до досягнення цілей закладу.

Тому, для розуміння поточної ситуації та виявлення потенційних напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце», доцільно розпочати з ґрунтовного аналізу внутрішніх факторів мотивації.

Внутрішні фактори мотивації персоналу кафе «Рибне місце» включають матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні аспекти. Кожен з цих факторів відіграє важливу роль у формуванні загального рівня вмотивованості та задоволеності працівників своєю роботою.

Матеріальні фактори, такі як заробітна плата, премії та бонуси, є одними з найбільш значущих для персоналу, оскільки безпосередньо впливають на рівень добробуту та фінансової стабільності працівників. Для оцінки ефективності матеріальної мотивації в кафе «Рибне місце» розглянемо дані щодо середньої заробітної плати працівників закладу та показники преміювання за 2019-2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники матеріальної мотивації персоналу кафе «Рибне місце» за 2019-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | | Відхилення 2021/2020 | | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | | % | +/- | | % | +/- | % |
| Чисельність персоналу, осіб | 30 | 30 | 32 | 26 | 31 | - | - | 2 | | 6,67 | -6 | | -18,75 | 5,00 | 19,23 |
| Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн | 3446 | 3632,17 | 4054,8 | 3584,35 | 4550,2 | 186,17 | 5,40 | 422,62 | | 11,64 | -470,44 | | -11,60 | 965,89 | 26,95 |
| Преміальний фонд, тис. грн | 689,2 | 726,43 | 810,96 | 716,87 | 910,05 | 37,23 | 5,40 | 84,53 | | 11,64 | -94,09 | | -11,60 | 193,18 | 26,95 |
| - премії за виконання KPI, тис. грн | 344,60 | 363,22 | 405,48 | 358,43 | 455,02 | 18,62 | 5,40 | 42,26 | | 11,63 | -47,05 | | -11,60 | 96,59 | 26,95 |
| - бонуси за стаж роботи, тис. грн | 172,30 | 181,61 | 202,74 | 179,22 | 227,51 | 9,31 | 5,40 | 21,13 | | 11,63 | -23,52 | | -11,60 | 48,29 | 26,94 |
| - премії за перевиконання плану продажів, тис. грн | 172,30 | 181,61 | 202,74 | 179,22 | 227,51 | 9,31 | 5,40 | 21,13 | | 11,63 | -23,52 | | -11,60 | 48,29 | 26,94 |
| Середня заробітна плата, грн/міс. | 9572,14 | 10089,28 | 10559 | 11488,2 | 12230 | 517,14 | 5,40 | 470,00 | | 4,66 | 928,93 | | 8,80 | 741,79 | 6,46 |
| Середній розмір премії на працівника, грн/міс. | 1914,43 | 2017,86 | 2111,9 | 2297,64 | 2446 | 103,43 | 5,40 | 94,00 | | 4,66 | 185,78 | | 8,80 | 148,36 | 6,46 |
| - середній розмір премії за виконання KPI, грн/міс. | 957,21 | 1008,93 | 1055,9 | 1148,82 | 1223 | 51,72 | 5,40 | 47,00 | | 4,66 | 92,89 | | 8,80 | 74,18 | 6,46 |
| - середній розмір премії за перевиконання плану, грн/міс. | 478,61 | 504,46 | 527,96 | 574,41 | 611,5 | 25,85 | 5,40 | 23,50 | | 4,66 | 46,45 | | 8,80 | 37,09 | 6,46 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 240 | 168 | 189 | 186,08 | 187,29 | -72,00 | -30,0 | 21,00 | | 12,50 | -2,92 | | -1,54 | 1,21 | 0,65 |

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи показники матеріальної мотивації персоналу кафе «Рибне місце» за 2019-2023 роки, можна виділити наступні тенденції та фактори, що вплинули на їх зміни.

Чисельність персоналу залишалася стабільною протягом 2019-2020 років (30 осіб), збільшилася на 2 особи або 6,67% у 2021 році, що могло бути пов'язано з розширенням діяльності закладу. Проте у 2022 році спостерігалося різке скорочення на 6 осіб або 18,75%, ймовірно, через негативний вплив повномасштабної війни росії проти України на ринок праці та економічну ситуацію в країні. У 2023 році чисельність персоналу частково відновилася, збільшившись на 5 осіб або 19,23%.

Фонд оплати праці (ФОП) демонстрував стійку тенденцію до зростання протягом 2019-2021 років, збільшившись на 422,62 тис. грн або 11,64% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак у 2022 році відбулося суттєве скорочення ФОП на 470,44 тис. грн або 11,60%, що можна пов'язати з негативним впливом воєнних дій на діяльність закладу та складнощами з утриманням персоналу. Проте у 2023 році спостерігалося відновлення зростання ФОП на 965,89 тис. грн або 26,95%, що свідчить про поступове пристосування до нових реалій та відновлення попиту на послуги.

Преміальний фонд демонстрував схожі тенденції, зростаючи у 2019-2021 роках, але скорочуючись на 94,09 тис. грн або 11,60% у 2022 році. Водночас, у 2023 році він зріс на 193,18 тис. грн або 26,95%, що може свідчити про зміцнення системи мотивації персоналу в умовах відновлення економічної активності. Премії за виконання KPI, бонуси за стаж роботи та премії за перевиконання плану продажів мали аналогічну динаміку.

Середня заробітна плата працівників неухильно зростала протягом усього аналізованого періоду, що є позитивною тенденцією для утримання та мотивації персоналу. Найбільше зростання спостерігалося у 2022 році (на 8,80%), а у 2023 році темпи зростання дещо сповільнилися (6,46%). Середній розмір премії на працівника також демонстрував стійке зростання, крім 2022 року, коли він зріс на 8,80%. У 2023 році середній розмір премії відновив зростання на 6,46%, що є важливим для підтримання мотивації персоналу в складних умовах.

Продуктивність праці знизилася у 2020 році на 30% порівняно з 2019 роком, ймовірно, через вплив пандемії COVID-19. У 2021 році вона зросла на 12,50%, але у 2022 році знову скоротилася на 1,54% через воєнні дії. Проте у 2023 році спостерігалося незначне зростання продуктивності на 0,65%, що свідчить про поступове відновлення ефективності роботи закладу.

Отже, аналіз показників матеріальної мотивації персоналу кафе "Рибне місце" демонструє суттєвий вплив зовнішніх факторів, таких як повномасштабна війна росії проти України та пандемія COVID-19, на діяльність закладу та стан ринку праці. Незважаючи на складнощі у 2022 році, у 2023 році спостерігалося відновлення зростання більшості показників, що свідчить про адаптацію закладу до нових реалій та зміцнення системи мотивації персоналу.

Окрім матеріальних факторів мотивації, не менш важливу роль відіграють нематеріальні фактори, такі як умови праці, можливості професійного розвитку та визнання досягнень працівників. Ці фактори сприяють підвищенню задоволеності роботою, формуванню позитивного іміджу роботодавця та зміцненню лояльності персоналу до закладу.

Для оцінки ефективності нематеріальних факторів мотивації в кафе «Рибне місце» було проведено анонімне опитування працівників щодо їхнього рівня задоволеності умовами праці, можливостями професійного розвитку та визнанням досягнень. Опитування здійснювалося за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток Д), яка містила питання з оцінкою за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 - зовсім не задоволений, а 5 - повністю задоволений. Результати опитування представлені на рисунку 2.1.

Рисунок 2.1 - Оцінка нематеріальних факторів мотивації персоналу кафе «Рибне місце»

*Джерело: складено автором*

Аналіз рис. 2.1 свідчить про високий рівень задоволеності працівників кафе «Рибне місце» нематеріальними факторами мотивації. Зокрема, 85% опитаних відзначили комфортні умови праці, які відповідають сучасним стандартам безпеки та гігієни. 75% працівників позитивно оцінили можливості професійного розвитку, що включають участь у тренінгах, семінарах та інших заходах для підвищення кваліфікації. 80% респондентів задоволені системою визнання досягнень, яка передбачає як формальні (подяки, грамоти), так і неформальні (публічне визнання успіхів) методи заохочення. Загалом, 80% працівників кафе «Рибне місце» висловили задоволеність нематеріальними факторами мотивації, що свідчить про ефективність застосовуваних методів стимулювання персоналу.

Таким чином, результати опитування працівників кафе «Рибне місце» демонструють високий рівень задоволеності нематеріальними факторами мотивації, такими як умови праці, можливості професійного розвитку та визнання досягнень. Це свідчить про комплексний підхід керівництва закладу до мотивації персоналу, який поєднує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. Для подальшого вдосконалення системи мотивації кафе «Рибне місце» доцільно продовжувати розвивати нематеріальні фактори, зокрема шляхом розширення можливостей для професійного зростання та впровадження нових форм визнання досягнень працівників.

Для подальшого вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності роботи кафе, доцільно приділяти увагу розвитку організаційної культури та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. З метою оцінки ефективності організаційної культури та соціально-психологічного клімату в колективі кафе «Рибне місце» було проведено анонімне опитування 25 працівників закладу, які оцінили ключові критерії за 5-бальною шкалою (див. додаток Ж, табл. Ж.1). Результати опитування свідчать про високий рівень задоволеності співробітників більшістю аспектів роботи в закладі, зокрема загальною задоволеністю роботою в колективі, рівнем довіри та взаємодопомоги, ефективністю командної роботи, відчуттям причетності до успіху закладу та дотриманням корпоративних цінностей і норм поведінки (4,1-4,5 бали). Водночас, виявлено потенційні напрямки для вдосконалення, такі як розширення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання (3,8 бали) та підвищення справедливості розподілу обов'язків та винагороди (3,9 бали). Низький рівень конфліктності в колективі (2,1 бали) та високий загальний рівень задоволеності організаційною культурою та психологічним кліматом (4,1 бали) свідчать про ефективність заходів з управління персоналом та формування позитивної атмосфери в колективі кафе «Рибне місце».

Таким чином, аналіз організаційної культури та соціально-психологічного клімату в колективі кафе «Рибне місце» демонструє наявність сприятливих умов для ефективної роботи та високої вмотивованості персоналу. Керівництву закладу рекомендується продовжувати підтримувати та розвивати сильні сторони організаційної культури, а також приділяти увагу виявленим напрямкам для вдосконалення системи управління персоналом.

Однак, для формування комплексного бачення факторів, що впливають на мотивацію персоналу кафе «Рибне місце», недостатньо обмежуватися лише аналізом внутрішніх чинників. Не менш важливим є дослідження зовнішніх факторів мотивації, які можуть суттєво вплинути на здатність закладу залучати, утримувати та мотивувати кваліфікованих працівників.

Зовнішні фактори мотивації персоналу включають в себе різноманітні аспекти, такі як ситуація на ринку праці, рівень заробітних плат у галузі, престижність роботи та імідж закладу. Ці фактори формують конкурентне середовище, в якому функціонує кафе «Рибне місце», і можуть створювати як можливості, так і загрози для ефективного управління персоналом. Тому, для розробки дієвої стратегії мотивації персоналу та забезпечення конкурентоспроможності кафе «Рибне місце» як роботодавця, необхідно провести ґрунтовний аналіз зовнішніх факторів мотивації.

Одним з ключових зовнішніх факторів мотивації персоналу є економічна ситуація на ринку праці, зокрема рівень заробітних плат у галузі громадського харчування. Для оцінки конкурентоспроможності кафе «Рибне місце» як роботодавця необхідно проаналізувати середній рівень оплати праці в закладах-конкурентах та порівняти його з показниками досліджуваного підприємства. В рамках дослідження було проведено аналіз середньої заробітної плати на ринку праці в галузі громадського харчування м. Кривий Ріг за період 2019-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Порівняльний аналіз середньої заробітної плати в галузі громадського харчування м. Кривий Ріг та кафе «Рибне місце» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Середня заробітна плата в галузі громадського харчування м. Кривий Ріг, грн | 6890 | 7550 | 8560 | 8450 | 9100 | 660,00 | 9,58 | 1 010,00 | 13,38 | -110,0 | -1,29 | 650,00 | 7,69 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Середня заробітна плата в кафе «Рибне місце», грн | 9572,14 | 10089 | 10559,3 | 11488,2 | 12230 | 517,14 | 5,40 | 470,00 | 4,66 | 928,93 | 8,80 | 741,79 | 6,46 |

Продовження таблиці 2.6

*Джерело: складено автором*

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про те, що середня заробітна плата в кафе «Рибне місце» протягом 2019-2023 років стабільно перевищувала середні показники по галузі громадського харчування м. Кривий Ріг. У 2019 році середня заробітна плата в кафе була на 2682,14 грн або 38,93% вищою за середньогалузеву (9572,14 грн проти 6890 грн), що демонструє привабливість закладу як роботодавця на ринку праці.

Протягом аналізованого періоду спостерігалося зростання середньої заробітної плати як у галузі громадського харчування м. Кривий Ріг, так і в кафе «Рибне місце». Зокрема, у 2020 році середня заробітна плата в галузі зросла на 660 грн або 9,58% порівняно з 2019 роком, а в кафе - на 517,14 грн або 5,40%. У 2021 році зростання середньої заробітної плати в галузі становило 1010 грн або 13,38%, а в кафе - 470 грн або 4,66%, що свідчить про дещо вищі темпи підвищення оплати праці в галузі порівняно з досліджуваним закладом.

У 2022 році спостерігалося незначне зниження середньої заробітної плати в галузі на 110 грн або 1,29% порівняно з 2021 роком, тоді як у кафе «Рибне місце» зростання продовжилося і становило 928,93 грн або 8,80%. Це дозволило закладу суттєво збільшити відрив від середньогалузевого рівня оплати праці.

У 2023 році прогнозується відновлення позитивної динаміки середньої заробітної плати як у галузі, так і в кафе «Рибне місце». Зростання в галузі очікується на рівні 650 грн або 7,69%, а в кафе - на 741,79 грн або 6,46%. Незважаючи на дещо нижчі темпи приросту в кафе порівняно з галуззю, заклад зможе зберегти суттєву перевагу в рівні оплати праці над середньогалузевими показниками.

Таким чином, кафе «Рибне місце» демонструє конкурентні переваги на ринку праці м. Кривий Ріг в галузі громадського харчування, пропонуючи працівникам більш високий рівень заробітної плати порівняно із середніми показниками в галузі. Це може сприяти залученню та утриманню кваліфікованого персоналу в закладі.

Таким чином, порівняльний аналіз середньої заробітної плати в галузі громадського харчування м. Кривий Ріг та кафе «Рибне місце» за 2019-2023 рр. демонструє сильну позицію досліджуваного підприємства на ринку праці. Вищий за середньогалузевий рівень оплати праці дозволяє кафе «Рибне місце» успішно залучати та утримувати кваліфікований персонал, що є важливою конкурентною перевагою в умовах динамічного розвитку ринку громадського харчування. Керівництву закладу рекомендується і надалі проводити регулярний моніторинг ситуації на ринку праці та за необхідності коригувати рівень заробітних плат для підтримання конкурентоспроможності кафе як роботодавця.

Аналіз зовнішніх факторів мотивації персоналу кафе «Рибне місце», таких як демографічна структура персоналу, рівень заробітних плат у галузі громадського харчування та престижність роботи в закладі, свідчить про сильну позицію підприємства на ринку праці. Конкурентоспроможний рівень оплати праці та висока оцінка престижності роботи в кафе за результатами опитування працівників підтверджують ефективність зовнішніх факторів мотивації.

Однак, для формування комплексного розуміння факторів, що впливають на мотивацію персоналу кафе «Рибне місце», окрім аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, необхідно також дослідити думку самих працівників щодо важливості різних аспектів їхньої роботи.

З метою виявлення ключових факторів мотивації персоналу було проведено опитування співробітників кафе «Рибне місце» за допомогою спеціально розробленої анкети та результати відображені в табл. 2.7. Учасникам опитування було запропоновано оцінити значущість десяти факторів мотивації за 5-бальною шкалою, де 1 - зовсім не важливо, а 5 - дуже важливо.

Таблиця 2.7 - Результати опитування працівників кафе «Рибне місце» щодо оцінки факторів мотивації за 2023 рік.

| Фактор мотивації | Середня оцінка |
| --- | --- |
| Рівень заробітної плати | 4,5 |
| Наявність премій та бонусів | 4,2 |
| Комфортні умови праці | 4,8 |
| Можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання | 4,1 |
| Визнання досягнень та заслуг | 3,9 |
| Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі | 4,6 |
| Ефективна комунікація з керівництвом | 4,3 |
| Залученість до прийняття рішень | 3,7 |
| Гнучкий графік роботи | 4,0 |
| Наявність соціального пакету | 3,8 |

*Джерело: складено автором*

Аналіз результатів опитування дозволяє виявити ключові фактори мотивації персоналу кафе «Рибне місце» та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу. Згідно з результатами опитування, найбільш значущими факторами мотивації для працівників кафе є комфортні умови праці (4,8), сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (4,6), рівень заробітної плати (4,5), ефективна комунікація з керівництвом (4,3) та наявність премій і бонусів (4,2).

Керівництву кафе «Рибне місце» рекомендується приділити особливу увагу підтриманню та вдосконаленню цих факторів мотивації для забезпечення високого рівня задоволеності та продуктивності персоналу. Зокрема, доцільно продовжувати підтримувати комфортні умови праці, сприяти розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, регулярно переглядати рівень заробітних плат відповідно до ситуації на ринку праці, забезпечувати ефективну комунікацію між керівництвом та працівниками, а також удосконалювати систему преміювання та бонусів.

Водночас, результати опитування вказують на потенційні напрямки для покращення системи мотивації персоналу, такі як визнання досягнень та заслуг працівників (3,9), залученість до прийняття рішень (3,7) та наявність соціального пакету (3,8). Керівництву кафе «Рибне місце» рекомендується розглянути можливості для впровадження додаткових заходів щодо нематеріального стимулювання персоналу, наприклад, через розширення практики публічного визнання досягнень працівників, залучення їх до процесу прийняття рішень та розробки програм соціальної підтримки.

Таким чином, проведене опитування працівників кафе «Рибне місце» щодо оцінки факторів мотивації дозволяє виявити сильні сторони та потенційні напрямки для вдосконалення системи управління персоналом закладу. Врахування думки працівників при розробці та реалізації мотиваційних заходів сприятиме підвищенню рівня їхньої задоволеності роботою, лояльності до закладу та, як наслідок, забезпеченню високої якості обслуговування клієнтів кафе «Рибне місце».

**2.3 Аналіз ефективності існуючої системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» ФОП Стукал Ю.В.**

Ефективна система мотивації персоналу є запорукою успішної діяльності будь-якого закладу громадського харчування, і кафе «Рибне місце» не є винятком. Для забезпечення високої якості обслуговування, утримання кваліфікованих кадрів та досягнення стратегічних цілей закладу, необхідно регулярно проводити аналіз ефективності існуючої системи мотивації персоналу та за потреби вносити відповідні корективи. Одним з ключових аспектів аналізу ефективності системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» є комплексна оцінка матеріальних та нематеріальних факторів мотивації. Ці фактори відіграють вирішальну роль у формуванні задоволеності працівників своєю роботою та їхньої вмотивованості до досягнення цілей закладу.

Для проведення комплексного аналізу системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» пропонується використати ряд методик та показників, які дозволяють оцінити різні аспекти ефективності існуючої системи мотивації. У таблиці 2.8 представлені результати розрахунків ключових показників системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» за період 2019-2023 рр., які дозволяють оцінити динаміку змін та вплив зовнішніх факторів на ефективність мотивації працівників закладу.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про нестабільність показників системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» протягом 2019-2023 рр., що пояснюється впливом зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та війна.

Таблиця 2.8 - Показники системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | | Відхилення 2021/2020 | | | Відхилення 2022/2021 | | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | | % | +/- | | % | +/- | | % |
| *1. Оцінка рівня задоволеності персоналу системою мотивації* | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Індекс задоволеності персоналу (ІЗП) - eNPS, % | 45 | 40 | 50 | 35 | 55 | -5,00 | -11,11 | 10,00 | | 25,00 | -15,00 | | -30,00 | 20,00 | | 57,14 |
| 1.2. Коефіцієнт ефективності системи мотивації (КЕСМ) | 0,75 | 0,7 | 0,8 | 0,65 | 0,85 | -0,05 | -6,67 | 0,10 | | 14,29 | -0,15 | | -18,75 | 0,20 | | 30,77 |
| *2. Аналіз плинності кадрів* | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Коефіцієнт плинності кадрів (КПК), % | 10 | 12 | 8 | 15 | 6 | 2,00 | 20,00 | -4,00 | | -33,33 | 7,00 | | 87,50 | -9,00 | | -60,00 |
| 2.2. Коефіцієнт стабільності кадрів (КСК) | 0,9 | 0,88 | 0,92 | 0,85 | 0,94 | -0,02 | -2,22 | 0,04 | | 4,55 | -0,07 | | -7,61 | 0,09 | | 10,59 |
| *3. Оцінка ефективності системи матеріального стимулювання* | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. Частка витрат на оплату праці в операційних витратах закладу (ЧВоп), % | 35 | 38 | 40 | 42 | 45 | 3,00 | 8,57 | 2,00 | | 5,26 | 2,00 | | 5,00 | 3,00 | | 7,14 |
| 3.2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати (КСпз) | 1,05 | 0,95 | 1,1 | 0,9 | 1,15 | -0,10 | -9,52 | 0,15 | | 15,79 | -0,20 | | -18,18 | 0,25 | | 27,78 |
| *4. Оцінка ефективності нематеріальної мотивації* | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1. Коефіцієнт кар'єрного зростання (ККЗ), % | 15 | 12 | 18 | 10 | 20 | -3,00 | -20,00 | 6,00 | | 50,00 | -8,00 | | -44,44 | 10,00 | | 100,00 |
| 4.2. Коефіцієнт участі працівників у навчальних програмах (КУнп), % | 60 | 55 | 65 | 50 | 70 | -5,00 | -8,33 | 10,00 | | 18,18 | -15,00 | | -23,08 | 20,00 | | 40,00 |
| *5. Аналіз впливу системи мотивації на результати діяльності закладу* | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1. Продуктивність праці (ПП), тис. грн/особу | 240 | 168 | 189 | 186,1 | 187,3 | -72,00 | -30,00 | 21,00 | | 12,50 | -2,90 | | -1,53 | 1,20 | | 0,64 |
| 5.2. Рентабельність витрат на оплату праці (РВоп), % | 20 | 18 | 22 | 16 | 24 | -2,00 | -10,00 | 4,00 | | 22,22 | -6,00 | | -27,27 | 8,00 | | 50,00 |

*Джерело: складено автором*

Незважаючи на це, заклад демонструє здатність адаптуватися до складних умов та підтримувати відносно високий рівень ефективності системи мотивації персоналу.

Індекс задоволеності персоналу (ІЗП) та коефіцієнт ефективності системи мотивації (КЕСМ) зазнали незначного зниження у 2020 році на 11,11% та 6,67% відповідно, а також у 2022 році на 30,00% та 18,75% відповідно, що пов'язано з впливом пандемії та війни на задоволеність працівників. Проте, у 2021 та 2023 роках спостерігається поступове відновлення цих показників, зокрема, ІЗП зріс на 25,00% та 57,14%, а КЕСМ - на 14,29% та 30,77% відповідно, що свідчить про ефективність заходів, спрямованих на підтримку мотивації персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів (КПК) демонструє тенденцію до зростання у 2020 та 2022 роках на 20,00% та 87,50% відповідно, що є наслідком впливу зовнішніх факторів на ринок праці. Однак, кафе «Рибне місце» вдається утримувати відносно високий коефіцієнт стабільності кадрів (КСК), який коливається в межах 0,85-0,94, незважаючи на незначне зниження у 2020 та 2022 роках на 2,22% та 7,61% відповідно, що свідчить про ефективність кадрової політики закладу.

Частка витрат на оплату праці в операційних витратах закладу (ЧВоп) зросла з 35% у 2019 році до 45% у 2023 році, що вказує на зростання уваги до матеріального стимулювання персоналу. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати (КСпз) коливається в межах 0,90-1,15, демонструючи зниження у 2020 та 2022 роках на 9,52% та 18,18% відповідно, що пов'язано з випереджаючим зростанням заробітної плати порівняно з продуктивністю праці в ці періоди.

Коефіцієнт кар'єрного зростання (ККЗ) та коефіцієнт участі працівників у навчальних програмах (КУнп) зазнали суттєвого зниження у 2020 році на 20,00% та 8,33% відповідно, а також у 2022 році на 44,44% та 23,08% відповідно, через вплив пандемії та війни. Проте, у 2021 та 2023 роках спостерігається відновлення цих показників, зокрема, ККЗ зріс на 50,00% та 100,00%, а КУнп - на 18,18% та 40,00% відповідно, що свідчить про увагу закладу до нематеріальної мотивації персоналу.

Продуктивність праці (ПП) та рентабельність витрат на оплату праці (РВоп) демонструють нестабільну динаміку, що пов'язано з впливом зовнішніх факторів на результати діяльності закладу.

Зокрема, ПП знизилася у 2020 році на 30,00%, але зросла у 2021 році на 12,50%, тоді як РВоп зменшилася у 2020 році на 10,00%, але збільшилася у 2021 році на 22,22%. У 2022 році спостерігається зниження ПП на 1,53% та РВоп на 27,27%, проте у 2023 році прогнозується їх зростання на 0,64% та 50,00% відповідно, що свідчить про відновлення ефективності системи мотивації персоналу в умовах стабілізації ситуації.

Таким чином, незважаючи на виклики, спричинені пандемією та війною, кафе «Рибне місце» демонструє стійкість та адаптивність системи мотивації персоналу, що дозволяє закладу підтримувати відносно високий рівень ефективності та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів.

Для комплексного аналізу ефективності системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» доцільно розглянути не лише показники матеріального стимулювання, а й інші ключові показники ефективності (KPI), які характеризують операційну діяльність, задоволеність клієнтів та фінансові результати закладу. Це дозволить сформувати більш повне уявлення про вплив системи мотивації на загальну ефективність роботи кафе. Розглянемо динаміку ключових показників ефективності (KPI) кафе «Рибне місце» за 2019-2023 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз ключових показників ефективності (KPI) кафе «Рибне місце» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | | Відхилення 2021/2020 | | | Відхилення 2022/2021 | | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | | % | +/- | | % | +/- | | % |
| Середня кількість відвідувачів на день, ос. | 103 | 87 | 98 | 81 | 92 | -16 | -15,53 | 11 | | 12,64 | -17 | | -17,35 | 11 | | 13,58 |
| Коефіцієнт використання посадкових місць | 0,42 | 0,38 | 0,42 | 0,35 | 0,39 | -0,04 | -9,52 | 0,04 | | 10,53 | -0,07 | | -16,67 | 0,04 | | 11,43 |
| Середній чек, грн | 450 | 487 | 525 | 549 | 595 | 37 | 8,22 | 38, | | 7,80 | 24,00 | | 4,57 | 46,0 | | 8,38 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 240 | 168 | 189 | 186,08 | 187,29 | -72 | -30,00 | 21 | | 12,50 | -2,92 | | -1,54 | 1,21 | | 0,65 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 10 | 12 | 8 | 15 | 6 | 2,00 | 20,00 | -4,00 | | -33,33 | 7,00 | | 87,50 | -9,00 | | -60,00 |
| Індекс задоволеності персоналу (ІЗП) - eNPS | 0,82 | 0,78 | 0,84 | 0,75 | 0,86 | -0,04 | -4,88 | 0,06 | | 7,69 | -0,09 | | -10,71 | 0,11 | | 14,67 |
| Рівень задоволеності клієнтів, % | 95 | 92 | 94 | 90 | 93 | -3 | -3,16 | 2,00 | | 2,17 | -4,00 | | -4,26 | 3,00 | | 3,33 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 12,5 | 10,8 | 11,6 | 9,7 | 10,9 | -1,7 | -13,60 | 0,80 | | 7,41 | -1,90 | | -16,38 | 1,20 | | 12,37 |
| Частка ринку, % | 5,2 | 4,8 | 5,4 | 4,5 | 5 | -0,4 | -7,69 | 0,60 | | 12,50 | -0,90 | | -16,67 | 0,50 | | 11,11 |
| Коефіцієнт конверсії відвідувачів, % | 45 | 42 | 44 | 40 | 43 | -3 | -6,67 | 2,00 | | 4,76 | -4,00 | | -9,09 | 3,00 | | 7,50 |
| Вартість залучення одного клієнта, грн | 120 | 135 | 125 | 150 | 130 | 15,0 | 12,50 | -10 | | -7,41 | -0,05 | | 20,00 | -20, | | -13,33 |
| Кількість позитивних відгуків у соціальних мережах, од. | 235 | 189 | 287 | 153 | 265 | -46 | -19,57 | 98, | | 51,85 | -6,00 | | -46,69 | 112 | | 73,20 |

*Джерело: складено автором*

Аналіз ключових показників ефективності (KPI) кафе «Рибне місце» за 2019-2023 рр. свідчить про нестабільність діяльності закладу, спричинену впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Середня кількість відвідувачів на день, коефіцієнт використання посадкових місць та продуктивність праці зазнали значних коливань, особливо у 2020 та 2022 роках. Проте, у 2021 та 2023 роках спостерігається відновлення цих показників, що свідчить про ефективність антикризових заходів.

Середній чек демонструє позитивну динаміку протягом аналізованого періоду, відображаючи здатність кафе адаптуватися до зміни купівельної спроможності клієнтів. Індекс задоволеності персоналу (ІЗП) та рівень задоволеності клієнтів залишаються на високому рівні, незважаючи на незначні коливання, що підтверджує стабільну якість продукції та обслуговування.

Коефіцієнт оборотності запасів, частка ринку та коефіцієнт конверсії відвідувачів зазнали зниження у 2020 та 2022 роках, але в 2023 році спостерігається їх відновлення, що вказує на ефективність операційного управління та маркетингової політики закладу. Вартість залучення одного клієнта та кількість позитивних відгуків у соціальних мережах демонструють нестабільну динаміку, що відображає вплив зовнішніх факторів на маркетингову активність та репутацію закладу.

Таким чином, незважаючи на негативний вплив пандемії та війни, кафе «Рибне місце» демонструє стійкість та адаптивність в умовах викликів, а також потенціал до відновлення та подальшого розвитку в післякризовий період.

Однак, для формування повноцінної картини ефективності системи мотивації недостатньо обмежуватися лише аналізом матеріальних факторів та показників КРІ. Не менш важливу роль у забезпеченні високого рівня вмотивованості та задоволеності персоналу відіграють нематеріальні чинники, такі як умови праці, можливості професійного розвитку та визнання досягнень працівників.

Для оцінки впливу нематеріальних факторів мотивації на соціально-психологічний клімат у кафе «Рибне місце» було проведено комплексне дослідження, яке включало опитування працівників щодо рівня їхньої задоволеності ключовими аспектами роботи в закладі. В опитуванні взяли участь 30 співробітників різних категорій, які оцінили свою задоволеність за 5-бальною шкалою (табл. 2.12).

Таблиця 2.11 - Вплив нематеріальних факторів мотивації на задоволеність персоналу та соціально-психологічний клімат у кафе «Рибне місце»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор мотивації | Оцінка задоволеності | Вплив на соціально-психологічний клімат |
| 1 | 2 | 3 |
| Можливості професійного розвитку | 4,2 | Навчання та розвиток персоналу підвищують впевненість та компетентність працівників |
| Спільні тренінги та семінари зміцнюють командний дух та покращують комунікацію |
| Визнання досягнень | 4,0 | Своєчасне заохочення успіхів мотивує працівників та створює атмосферу здорової конкуренції |
| Публічне визнання досягнень підвищує самооцінку та задоволеність роботою в колективі |
| Залученість до прийняття рішень | 3,8 | Участь працівників у процесі прийняття рішень посилює відчуття причетності та відповідальності |
| Спільне обговорення проблем та ідей покращує взаєморозуміння та довіру в колективі |
| Умови праці | 4,5 | Комфортне робоче середовище сприяє позитивній атмосфері в колективі |
| Забезпечення необхідними ресурсами зменшує стрес та конфлікти між працівниками |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Підтримка work-life balance | 4,1 | Збалансованість робочого та особистого життя зменшує стрес та емоційне вигорання працівників |
| Гнучкий графік та додаткові вихідні сприяють більш дружній атмосфері в колективі |
| Загальна оцінка впливу нематеріальних факторів | 4,12 | Високий рівень задоволеності нематеріальними факторами мотивації створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі кафе «Рибне місце» |

Продовження табл. 2.11

*Джерело: складено автором*

Аналіз результатів дослідження дозволяє зробити висновок про те, що нематеріальні фактори мотивації мають значний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі кафе «Рибне місце». Високі оцінки задоволеності працівників умовами праці, можливостями професійного розвитку, визнанням досягнень, залученістю до прийняття рішень та підтримкою work-life balance свідчать про ефективність існуючої системи нематеріального стимулювання персоналу.

Керівництву кафе «Рибне місце» рекомендується і надалі приділяти увагу розвитку та вдосконаленню цих факторів, адже сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі є запорукою високої вмотивованості, лояльності та продуктивності працівників. Регулярний моніторинг рівня задоволеності персоналу, відкрита комунікація та впровадження ініціатив, спрямованих на покращення атмосфери в колективі, дозволять закладу підтримувати високі стандарти роботи та забезпечувати подальше зростання ефективності діяльності.

Водночас, для забезпечення стабільного кадрового складу та залучення нових талановитих працівників, недостатньо зосереджуватися лише на внутрішніх факторах мотивації. Не менш важливим є аналіз конкурентоспроможності кафе «Рибне місце» як роботодавця на ринку праці, адже саме це визначає здатність закладу успішно конкурувати за кваліфікований персонал та утримувати його в довгостроковій перспективі.

Для порівняння конкурентоспроможності кафе «Рибне місце» як роботодавця з іншими закладами громадського харчування м. Кривий Ріг, проведемо аналіз ключових факторів, що впливають на привабливість роботодавця, на прикладі трьох провідних ресторанів міста (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Порівняльний аналіз факторів конкурентоспроможності роботодавців на ринку громадського харчування м. Кривий Ріг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор конкурентоспроможності | Кафе «Рибне місце» | Ресторан «Любов і голуби» | Ресторан «PRIRODA» | Ресторан «Стара Прага» |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Рівень заробітної плати порівняно з середньоринковим | Вище середнього | На рівні середнього | Вище середнього | Нижче середнього |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Наявність додаткових фінансових бонусів та пільг | Базовий пакет | Обмежений пакет | Розширений пакет | Базовий пакет |
| Можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку | Середні | Низькі | Високі | Середні |
| Репутація та імідж закладу як роботодавця | Висока | Середня | Висока | Середня |
| Комфортність умов праці та рівень організації робочого процесу | Висока | Середня | Висока | Середня |
| Ефективність системи адаптації та інтеграції нових працівників | Середня | Низька | Висока | Середня |
| Залученість працівників до прийняття рішень та розвитку закладу | Середня | Низька | Висока | Низька |
| Можливості для гнучкого графіку роботи та дистанційної зайнятості | Обмежені | Обмежені | Обмежені | Обмежені |
| Наявність програм корпоративної соціальної відповідальності та волонтерства | Наявні | Відсутні | Наявні | Відсутні |
| Співпраця з навчальними закладами та молодіжними організаціями | Середня | Низька | Висока | Низька |
| Можливість онлайн бронювання та доставки | Наявна | Відсутня | Наявна | Наявна |
| Підтримка працівників в умовах військового стану | Висока | Середня | Висока | Низька |

Продовження таблиці 2.12

*Джерело: складено автором*

За результатами порівняльного аналізу факторів конкурентоспроможності роботодавців на ринку громадського харчування м. Кривий Ріг, можна зробити висновок, що ресторан «PRIRODA» має найвищий рівень привабливості для потенційних працівників. Цей заклад пропонує найкращі умови праці, включаючи високу заробітну плату, розширений пакет бонусів та пільг, широкі можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Ресторан має високу репутацію, комфортні умови праці, ефективну систему адаптації нових працівників та активно залучає їх до прийняття рішень. Крім того, заклад співпрацює з навчальними закладами та молодіжними організаціями, надає підтримку працівникам в умовах військового стану.

Кафе «Рибне місце» займає друге місце за рівнем конкурентоспроможності, пропонуючи заробітну плату вище середньої, базовий пакет бонусів та середні можливості для розвитку кар'єри. Ресторан «Любов і голуби» має середній рівень конкурентоспроможності, з заробітною платою на рівні середньоринкової, обмеженим пакетом бонусів та низькими можливостями для кар'єрного зростання. Ресторан «Старая Прага» має найнижчий рівень конкурентоспроможності серед аналізованих закладів, з заробітною платою нижче середньої, базовим пакетом бонусів та середніми можливостями для розвитку.

Варто зазначити, що більшість закладів мають обмежені можливості для гнучкого графіку та дистанційної роботи, а лише половина з них мають програми корпоративної соціальної відповідальності та волонтерства. Онлайн бронювання та доставка наявні у більшості закладів, за винятком ресторану «Любов і голуби».

Таким чином, для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці в сфері громадського харчування м. Кривий Ріг, закладам слід зосередитися на покращенні відповідних факторів, таких як рівень заробітної плати, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, ефективність системи адаптації нових працівників, залученість працівників до прийняття рішень та розвитку закладу, а також співпраця з навчальними закладами та молодіжними організаціями.

Для узагальнення та систематизації зібраної інформації доцільно провести SWOT-аналіз системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» (дод. З табл. З.1). Цей інструмент дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації, а також визначити можливості та загрози для її подальшого розвитку. Особливу увагу при проведенні SWOT-аналізу слід приділити впливу таких факторів, як військовий стан, блекаут та мобілізація, які створюють додаткові виклики для системи мотивації персоналу.

Проведений SWOT-аналіз системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» дозволяє визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення системи управління персоналом закладу в умовах військового стану. Керівництву рекомендується зосередити увагу на підтримці безпеки та добробуту персоналу, забезпеченні стабільності роботи закладу та адаптації системи мотивації до поточних умов.

Ключові напрямки роботи включають розвиток стресостійкості та адаптивності персоналу, посилення командного духу та взаємопідтримки, пошук нестандартних підходів до мотивації працівників, а також співпрацю з місцевими громадами та благодійними організаціями для забезпечення додаткової підтримки персоналу. Водночас, керівництву кафе необхідно враховувати загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, безпековою ситуацією та можливими змінами в законодавстві. Для мінімізації впливу цих загроз доцільно розробити плани дій в надзвичайних ситуаціях, забезпечити диверсифікацію постачальників та адаптувати систему управління персоналом до можливих змін у законодавстві. Врахування специфічних викликів та можливостей, а також реалізація відповідних заходів, сприятиме підтримці ефективності роботи закладу та збереженню лояльності персоналу в умовах військового стану.

Для більш детального розуміння ситуації, в якій опинилося кафе «Рибне місце», та розробки ефективної стратегії мотивації персоналу, доцільно проаналізувати конкретні виклики та можливості, з якими стикається заклад в умовах військового стану. Аналіз викликів та можливостей для мотивації персоналу в умовах військового стану, проведений на прикладі кафе «Рибне місце», демонструє, що цей заклад, як і багато інших у сфері громадського харчування м. Кривий Ріг, стикається з низкою серйозних проблем.

Підвищений рівень стресу та невизначеності серед персоналу через військові дії та їх наслідки є одним з ключових викликів для кафе «Рибне місце». Працівники закладу можуть відчувати значний психологічний тиск через загрозу безпеці, невизначеність майбутнього та потенційні втрати, що може призвести до зниження продуктивності праці, підвищення конфліктності в колективі та плинності кадрів. Для мінімізації цього виклику, керівництву кафе необхідно приділяти особливу увагу психологічній підтримці персоналу, забезпечувати регулярну та відкриту комунікацію, а також демонструвати турботу та розуміння індивідуальних потреб працівників.

Необхідність адаптації графіку роботи та умов праці до обмежень, спричинених військовим станом, таких як комендантська година та блекаут, також є важливим викликом для кафе «Рибне місце». Це може вимагати перегляду стандартних процедур роботи закладу, впровадження гнучких графіків та забезпечення безпечних умов праці для персоналу. Потенційні перебої в роботі кафе через проблеми з постачанням, логістикою та інфраструктурою також можуть створювати додаткове навантаження на персонал та вимагати швидкої адаптації до мінливих обставин.

Ризик втрати кваліфікованих кадрів через мобілізацію або релокацію є ще одним серйозним викликом для системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце». Раптова втрата ключових працівників може негативно вплинути на операційну ефективність закладу та моральний дух колективу. Для мінімізації цього ризику, кафе може розглянути можливість впровадження програм кросс-навчання та розвитку універсальних навичок персоналу, а також створення кадрового резерву.

Зниження купівельної спроможності населення в умовах військового стану може вплинути на фінансові показники кафе «Рибне місце» та обмежити можливості для матеріальної мотивації персоналу. В таких умовах, особливого значення набувають нематеріальні фактори мотивації, такі як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та підтримка work-life балансу.

Незважаючи на ці виклики, військовий стан надає і певні можливості для мотивації персоналу кафе «Рибне місце». Зокрема, такі складні обставини можуть сприяти посиленню згуртованості та взаємопідтримки в колективі. Керівництво кафе може використати цю можливість для зміцнення командного духу та підвищення лояльності персоналу через організацію командотворчих заходів та ініціатив.

Крім того, військовий стан надає кафе «Рибне місце» можливість продемонструвати свою соціальну відповідальність через підтримку персоналу та місцевої громади. Це може включати надання додаткових соціальних гарантій працівникам, участь у волонтерських та благодійних проектах, а також співпрацю з місцевими організаціями для підтримки постраждалих від військових дій.

Необхідність адаптації до роботи в умовах військового стану також створює можливості для розвитку нових навичок та компетенцій персоналу кафе «Рибне місце», таких як стресостійкість, гнучкість та вміння працювати в умовах невизначеності. Заклад може організувати відповідні навчальні програми та тренінги для своїх працівників, що не лише підвищить їхню ефективність, але й продемонструє турботу кафе про професійний розвиток персоналу.

Виклики військового стану можуть стимулювати впровадження в кафе «Рибне місце» інноваційних рішень та креативних підходів до мотивації персоналу, адаптованих до поточної ситуації. Це може включати використання цифрових інструментів для комунікації та визнання досягнень, організацію віртуальних заходів та активностей для підтримки залученості персоналу, а також розробку спеціальних програм підтримки для працівників, які постраждали від військових дій.

Таким чином, аналіз ситуації в кафе «Рибне місце» показує, що, незважаючи на значні виклики, які створює військовий стан для системи мотивації персоналу, він також відкриває нові можливості для зміцнення відносин між працівниками та роботодавцем, розвитку актуальних компетенцій та демонстрації соціальної відповідальності бізнесу. Ефективне використання цих можливостей дозволить кафе не лише підтримати мотивацію та лояльність персоналу в складних обставинах, але й вийти з кризи більш сильним та згуртованим колективом. Керівництву закладу варто розробити комплексну стратегію мотивації персоналу, яка враховуватиме специфічні виклики та можливості, пов'язані з військовим станом, і буде спрямована на забезпечення стабільної та ефективної роботи кафе в цих непростих умовах.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

У результаті комплексного аналізу теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства зроблено такі ключові висновки:

1. Встановлено, що мотивація персоналу є не просто важливою, а фундаментальною складовою управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі. Ефективна система мотивації здатна суттєво впливати на ключові аспекти діяльності закладу, такі як якість обслуговування, задоволеність клієнтів та фінансові результати. Це пояснюється тим, що вмотивований персонал демонструє вищу продуктивність праці, більшу залученість та відданість своїй роботі, а також прагне надавати сервіс найвищого рівня.

Для створення дієвої системи мотивації необхідно глибоке розуміння її сутності та механізмів. Мотивація являє собою процес спонукання працівників до ефективної трудової діяльності шляхом задоволення їхніх потреб, очікувань та інтересів. Вона включає в себе як внутрішні (мотиви), так і зовнішні (стимули) фактори, які в комплексі впливають на поведінку та результати роботи персоналу.

Важливим аспектом формування ефективної системи мотивації є врахування індивідуальних особливостей працівників. Кожен співробітник має унікальний набір потреб, цінностей та прагнень, які необхідно брати до уваги при розробці мотиваційних заходів. Це дозволяє створити більш персоналізовану та адресну систему мотивації, яка матиме вищу ефективність та сприйматиметься працівниками як справедлива та значуща.

Ще одним ключовим фактором успіху системи мотивації є використання різноманітних форм і методів стимулювання. Поєднання матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, сприятливий психологічний клімат) стимулів дозволяє створити збалансовану та всеохоплюючу систему мотивації. Різноманітність методів стимулювання також дає змогу враховувати індивідуальні потреби та преференції працівників, підвищуючи ефективність мотиваційних заходів.

Правильно розроблена та впроваджена система мотивації здатна забезпечити низку позитивних результатів для закладу готельно-ресторанного бізнесу. По-перше, вона сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, що безпосередньо впливає на якість обслуговування та задоволеність клієнтів. По-друге, ефективна мотивація формує лояльність та відданість співробітників, знижуючи плинність кадрів та покращуючи психологічний клімат в колективі. По-третє, вмотивований персонал є запорукою високих фінансових результатів діяльності закладу, оскільки якісне обслуговування та задоволені клієнти забезпечують зростання доходів та прибутковості.

2. З'ясовано, що сучасні теорії мотивації відіграють ключову роль у формуванні ефективних систем стимулювання персоналу в закладах ресторанного господарства. Теорія самодетермінації, розроблена Е. Десі та Р. Райаном, наголошує на важливості задоволення базових психологічних потреб працівників (автономії, компетентності та взаємозв'язку) для підвищення їхньої внутрішньої мотивації та залученості. Застосування цієї теорії в ресторанному бізнесі передбачає надання працівникам більшої свободи у прийнятті рішень, створення умов для розвитку їхніх професійних навичок та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Теорія постановки цілей, запропонована Е. Локом та Г. Латемом, стверджує, що чіткі, конкретні та складні цілі сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу. Застосування цієї теорії в закладах ресторанного господарства передбачає розробку системи цілей для кожного працівника та підрозділу, залучення персоналу до процесу цілепокладання, забезпечення регулярного зворотного зв'язку щодо прогресу в досягненні цілей та впровадження системи винагород, пов'язаної з їх реалізацією.

Теорія підкріплення, розроблена Б. Ф. Скіннером, базується на ідеї, що поведінка персоналу формується за допомогою її наслідків. Відповідно до цієї теорії, заохочення бажаної поведінки працівників за допомогою позитивних стимулів (підкріплення) призводить до її закріплення та повторення. Застосування теорії підкріплення в ресторанному бізнесі передбачає ідентифікацію ключових показників ефективності роботи персоналу, розробку системи винагород та визнання за їх досягнення, а також своєчасне та справедливе застосування цих стимулів.

Важливо підкреслити, що ефективність застосування цих теорій мотивації в закладах ресторанного господарства значною мірою залежить від врахування специфіки галузі та індивідуальних потреб конкретного закладу. Особливості ресторанного бізнесу, такі як високий рівень взаємодії з клієнтами, змінний графік роботи, значні фізичні та емоційні навантаження, вимагають адаптації загальних принципів мотивації до реалій галузі. Крім того, кожен заклад ресторанного господарства має свої унікальні характеристики, цілі та ресурси, які необхідно брати до уваги при розробці системи мотивації персоналу.

Комплексне застосування сучасних теорій мотивації з урахуванням галузевої специфіки та потреб конкретного закладу дозволяє створити збалансовану та ефективну систему стимулювання персоналу. Така система повинна органічно поєднувати як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, сприятливий психологічний клімат) фактори мотивації. Матеріальні стимули забезпечують задоволення базових потреб працівників та відповідають принципу справедливості винагороди за докладені зусилля. Нематеріальні фактори, в свою чергу, сприяють підвищенню внутрішньої мотивації, лояльності та відданості персоналу, а також створюють умови для їхньої самореалізації та професійного зростання.

3. Узагальнено методики та показники аналізу системи мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства, що є важливим інструментом для оцінки ефективності існуючих мотиваційних заходів та виявлення напрямків їх удосконалення. Комплексний аналіз системи мотивації персоналу повинен включати оцінку рівня задоволеності працівників, аналіз плинності кадрів, оцінку ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації, а також аналіз впливу системи мотивації на результати діяльності закладу.

Оцінка рівня задоволеності персоналу є ключовим елементом аналізу системи мотивації, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки існуючі мотиваційні заходи відповідають потребам та очікуванням працівників. Для цього можуть використовуватися такі методики, як анкетування, інтерв'ю та фокус-групи. Отримані дані дозволяють виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації, а також ідентифікувати фактори, що впливають на задоволеність персоналу.

Аналіз плинності кадрів є важливим показником ефективності системи мотивації, оскільки висока плинність часто свідчить про наявність проблем у сфері стимулювання та задоволеності персоналу. Для аналізу плинності кадрів використовуються такі показники, як коефіцієнт плинності, коефіцієнт стабільності та середня тривалість роботи працівників у закладі. Ця інформація дозволяє виявити проблемні зони в системі мотивації та розробити заходи щодо підвищення лояльності та утримання цінних співробітників.

Оцінка ефективності матеріальної мотивації передбачає аналіз структури та розміру заробітної плати, премій та інших фінансових винагород. Для цього можуть використовуватися такі показники, як частка витрат на оплату праці у загальних витратах закладу, співвідношення фіксованої та змінної частин заробітної плати, а також порівняння рівня оплати праці з середньоринковими значеннями. Ці дані дозволяють оцінити конкурентоспроможність системи матеріальної мотивації та її відповідність потребам персоналу.

Оцінка ефективності нематеріальної мотивації включає аналіз таких факторів, як можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, наявність програм навчання та підвищення кваліфікації, якість комунікації та зворотного зв'язку, а також рівень залученості персоналу до прийняття рішень. Для оцінки цих факторів можуть використовуватися методики анкетування, інтерв'ю та спостереження за поведінкою працівників. Отримані результати дозволяють визначити, наскільки ефективно нематеріальні стимули сприяють підвищенню мотивації та залученості персоналу.

Аналіз впливу системи мотивації на результати діяльності закладу є важливим для розуміння зв'язку між мотивацією персоналу та ефективністю роботи підприємства. Для цього можуть використовуватися такі показники, як продуктивність праці, якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, а також фінансові показники (виручка, прибуток, рентабельність). Зіставлення динаміки цих показників з даними про зміни в системі мотивації дозволяє оцінити вплив мотиваційних заходів на результативність діяльності закладу.

Використання комплексу методик та показників аналізу системи мотивації персоналу дозволяє отримати цілісне уявлення про її ефективність, виявити сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати напрямки для вдосконалення. На основі отриманих результатів можуть бути розроблені рекомендації щодо оптимізації структури заробітної плати, впровадження нових мотиваційних програм, покращення умов праці та можливостей для професійного розвитку персоналу. Регулярне проведення аналізу системи мотивації дозволяє своєчасно виявляти проблеми та адаптувати мотиваційні заходи до мінливих потреб персоналу та умов діяльності закладу ресторанного господарства.

4. Визначено, що ефективний аналіз системи мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства є комплексним процесом, який включає чотири послідовні етапи. Кожен з цих етапів відіграє важливу роль у формуванні цілісного уявлення про стан системи мотивації та виявленні можливостей для її вдосконалення.

Перший етап - діагностика поточного стану системи мотивації - передбачає глибокий аналіз існуючих мотиваційних заходів, оцінку їх ефективності та виявлення сильних і слабких сторін. На цьому етапі використовуються різноманітні методи збору інформації, такі як анкетування, інтерв'ю з працівниками, аналіз кадрової документації та показників діяльності закладу. Отримані дані дозволяють сформувати базову оцінку поточного стану системи мотивації та ідентифікувати проблемні зони, які потребують особливої уваги.

Другий етап - збір та аналіз інформації про потреби та очікування працівників - є ключовим для розуміння факторів, що впливають на мотивацію персоналу. На цьому етапі проводяться детальні опитування та фокус-групи з працівниками різних рівнів та підрозділів, щоб виявити їхні індивідуальні потреби, цінності та очікування щодо роботи в закладі. Отримана інформація дозволяє сегментувати персонал за мотиваційними профілями та розробити більш персоналізовані підходи до мотивації.

Третій етап - оцінка відповідності системи мотивації стратегічним цілям підприємства - передбачає аналіз узгодженості мотиваційних заходів зі стратегією розвитку закладу ресторанного господарства. На цьому етапі оцінюється, наскільки існуюча система мотивації сприяє досягненню ключових показників ефективності, таких як підвищення якості обслуговування, зростання задоволеності клієнтів, збільшення продажів та прибутковості. Виявлення невідповідностей між системою мотивації та стратегічними цілями дозволяє внести необхідні корективи та забезпечити їх гармонійне поєднання.

Четвертий етап - бенчмаркінг - полягає у порівняльному аналізі системи мотивації закладу з кращими практиками в галузі ресторанного господарства. Цей етап передбачає вивчення досвіду успішних закладів, які демонструють високі показники ефективності та задоволеності персоналу. Порівняння власної системи мотивації з еталонними прикладами дозволяє виявити інноваційні підходи та можливості для вдосконалення, а також адаптувати їх до специфіки конкретного закладу.

5. Встановлено, що кафе «Рибне місце», засноване у 2019 році як ФОП на 2 групі оподаткування, є успішним та конкурентоспроможним закладом громадського харчування, що за відносно нетривалий період функціонування зарекомендував себе на ринку Кривого Рогу. Основними конкурентними перевагами закладу є його унікальна концепція рибного та сімейного кафе, використання сучасної системи автоматизації «iikoFront», широкий асортимент страв з риби та морепродуктів, затишна атмосфера та високий рівень обслуговування. Головною метою діяльності кафе є збільшення прибутку, підтримання конкурентоспроможності та забезпечення максимального задоволення потреб відвідувачів через високу якість страв і обслуговування. Матеріально-технічна база закладу повністю відповідає вимогам для забезпечення якісного обслуговування, включаючи сучасне обладнання кухні, затишний інтер'єр торгового залу на 40 посадкових місць та додаткові приміщення для комфортної роботи персоналу. Меню кафе зосереджене на рибних стравах та морепродуктах, регулярно оновлюється з урахуванням гастрономічних трендів і сезонності. Виробничі потужності та технологічне обладнання дозволяють забезпечувати високу якість страв, ефективно використовувати ресурси та оптимізувати витрати. Кадрова політика демонструє ефективність, збалансованість та адаптивність, з оптимальною структурою та чисельністю персоналу, раціональним розподілом обов'язків між категоріями працівників. Загалом, кафе «Рибне місце» є успішним закладом, що пропонує унікальну концепцію, високу якість страв та обслуговування, а також ефективно управляє своїми ресурсами і персоналом для досягнення поставлених цілей.

6. Встановлено, що діяльність кафе «Рибне місце» за 2019-2023 роки зазнала значного впливу пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що відобразилось на коливаннях економічних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації зменшився на 30% у 2020 році (з 7200 тис. грн до 5040 тис. грн) через пандемію та на 20% у 2022 році (до 4838 тис. грн) через війну. Проте, у 2021 та 2023 роках спостерігалося відновлення та зростання доходу на 20% (до 6048 тис. грн та 5806 тис. грн відповідно). Кількість проведених банкетів зменшилася на 30% у 2020 році (з 100 до 70), збільшилася на 21,4% у 2021 році (до 85), знову зменшилася на 20% у 2022 році (до 68) та збільшилася на 20,6% у 2023 році (до 82). Середня кількість відвідувачів на день знизилася з 103 осіб у 2019 році до 81 особи у 2022 році, але відновилася до 92 осіб у 2023 році. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу на 18,8% у 2022 році (до 26 осіб) через скорочення обсягів діяльності під час війни, у 2023 році спостерігається відновлення кадрового складу до 31 особи. Продуктивність праці демонструє нестабільну динаміку, зменшившись на 30% у 2020 році (з 240 тис. грн/ос. до 168 тис. грн/ос.) через зниження чистого доходу, але частково відновившись у 2021 році (до 189 тис. грн/ос.). У 2022-2023 роках продуктивність праці залишалася на рівні 186-187 тис. грн/ос., що свідчить про стабілізацію ефективності використання трудових ресурсів. Кафе «Рибне місце» демонструє адаптивність та потенціал для відновлення і розвитку, незважаючи на значні коливання економічних показників. Для забезпечення стабільності та розвитку необхідно продовжувати адаптацію бізнес-моделі, оптимізувати витрати, розширювати канали продажів, удосконалювати систему мотивації персоналу та розвивати маркетингові комунікації. Здатність закладу відновлювати свої показники після кризових періодів свідчить про його стійкість та ефективність управління в умовах невизначеності.

7. Встановлено, що регулярний моніторинг та аналіз фінансово-економічних показників діяльності кафе «Рибне місце» є невід'ємною частиною ефективного управління закладом та запорукою його успішного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Аналіз фінансових показників діяльності за 2019-2023 роки демонструє суттєвий вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на ефективність функціонування закладу. Чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності зазнали значних коливань, зменшившись у 2020 та 2022 роках через карантинні обмеження, зниження купівельної спроможності населення та загальне зменшення активності у сфері громадського харчування. Фінансові показники кафе «Рибне місце» за 2019-2023 роки зазнали значних коливань. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році знизився на 20% (з 6048 тис. грн до 4838 тис. грн) через вплив війни, але прогнозується зростання на 20% у 2023 році (до 5806 тис. грн). Собівартість реалізованої продукції знизилася на 18% у 2022 році (з 3696 тис. грн до 3035 тис. грн) через скорочення обсягів виробництва. Чистий фінансовий результат (прибуток) зменшився на 25% у 2022 році (з 920 тис. грн до 687 тис. грн) внаслідок впливу війни, але очікується відновлення на 25% у 2023 році (до 860 тис. грн) через стабілізацію ситуації та адаптацію бізнесу. Динаміку структури персоналу: загальна чисельність коливалася від 26 до 32 осіб. У 2022 році відбулося скорочення персоналу на 18,75% (з 32 до 26 осіб) через військовий стан, але у 2023 році прогнозується зростання на 19,23% (до 31 особи). Найбільших змін зазнав обслуговуючий персонал: зменшення на 17,65% у 2022 році (з 17 до 14 осіб) та очікуване зростання на 21,43% у 2023 році (до 17 осіб). Частка обслуговуючого персоналу становить 50-53%, виробничого - 28-37%, адміністративного - 12-16%. Така структура дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та забезпечувати якісне обслуговування. Адаптивність кадрової політики проявилася у здатності зберігати збалансовану структуру персоналу навіть при скороченнях: у 2022 році відбулося пропорційне зменшення чисельності всіх категорій персоналу на 17-20%.

8. Встановлено, що загальний фонд оплати праці кафе «Рибне місце» демонстрував зростаючу динаміку, за винятком 2022 року, коли відбулося зниження на 11,6% до 470,44 тис. грн через негативний вплив війни. У 2023 році прогнозується зростання на 26,93% до 965,24 тис. грн. Найбільші коливання фонду оплати праці спостерігалися за посадами менеджера з персоналу (зростання на 105% у 2021 році та зниження на 47% у 2022 році), су-шефа (збільшення на 116% у 2020 році та зменшення на 48% у 2021 році), кухаря (щорічні коливання від -28% до +32%) та офіціанта (коливання від -11% до +38%). Незважаючи на нестабільну динаміку фонду оплати праці по окремих посадах та негативний вплив пандемії та війни, загальний фонд оплати праці демонструє тенденцію до відновлення та зростання, особливо в 2023 році. Для забезпечення стабільного розвитку кафе в умовах невизначеності, доцільно приділяти увагу оптимізації структури фонду оплати праці, мотивації та утриманню ключового персоналу, підвищенню його кваліфікації та ефективності роботи.

9. Встановлено, що внутрішні фактори мотивації персоналу кафе «Рибне місце», такі як матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні аспекти, відіграють важливу роль у формуванні загального рівня вмотивованості та задоволеності працівників своєю роботою. Аналіз показників матеріальної мотивації персоналу демонструє суттєвий вплив зовнішніх факторів, зокрема повномасштабної війни та пандемії COVID-19, на діяльність закладу та стан ринку праці. Зокрема, фонд оплати праці (ФОП) у 2022 році скоротився на 530,2 тис. грн або 11,52% через негативний вплив воєнних дій, але у 2023 році спостерігалося відновлення зростання ФОП на 1123,3 тис. грн або 27,58%, що свідчить про поступове пристосування до нових реалій та відновлення попиту на послуги. Середня заробітна плата працівників неухильно зростала протягом усього аналізованого періоду, але темпи зростання сповільнилися у 2023 році (6,72%) порівняно з 2022 роком (9,04%), що може бути пов'язано з необхідністю оптимізації витрат у воєнний період. Кафе «Рибне місце» демонструє конкурентні переваги на ринку праці м. Кривий Ріг у галузі громадського харчування, пропонуючи працівникам вищий рівень заробітної плати порівняно із середніми показниками в галузі. У 2019 році середня заробітна плата в кафе була на 1527,8 грн або 22,16% вищою за середньогалузеву (8417,8 грн проти 6890 грн). Протягом 2019-2023 років спостерігалося зростання середньої заробітної плати як у галузі, так і в кафе, але темпи зростання в кафе були дещо нижчими. У 2023 році прогнозується відновлення позитивної динаміки середньої заробітної плати, зростання в галузі очікується на рівні 650 грн або 7,69%, а в кафе - на 702,3 грн або 6,72%. Незважаючи на це, кафе зможе зберегти суттєву перевагу в рівні оплати праці над середньогалузевими показниками. Результати опитування працівників кафе «Рибне місце» демонструють високий рівень задоволеності нематеріальними факторами мотивації: 85% опитаних відзначили комфортні умови праці, 75% позитивно оцінили можливості професійного розвитку, 80% задоволені системою визнання досягнень. Загалом, 80% працівників висловили задоволеність нематеріальними факторами мотивації, що свідчить про ефективність застосовуваних методів стимулювання персоналу та комплексний підхід керівництва закладу до мотивації, який поєднує як матеріальні, так і нематеріальні методи. Узагальнено результати опитування працівників кафе «Рибне місце» щодо оцінки факторів мотивації за 5-бальною шкалою. Найбільш значущими факторами мотивації для працівників є комфортні умови праці (4,8), сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (4,6), рівень заробітної плати (4,5), ефективна комунікація з керівництвом (4,3) та наявність премій і бонусів (4,2). Водночас, потенційними напрямками для покращення системи мотивації персоналу є визнання досягнень та заслуг працівників (3,9), залученість до прийняття рішень (3,7) та наявність соціального пакету (3,8). Встановлено, що аналіз організаційної культури та соціально-психологічного клімату в колективі кафе «Рибне місце» демонструє наявність сприятливих умов для ефективної роботи та високої вмотивованості персоналу. Результати опитування свідчать про високий рівень задоволеності співробітників більшістю аспектів роботи в закладі (4,1-4,5 бали за 5-бальною шкалою), низький рівень конфліктності в колективі (2,1 бали) та високий загальний рівень задоволеності організаційною культурою та психологічним кліматом (4,1 бали). Потенційними напрямками для вдосконалення є розширення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання (3,8 бали) та підвищення справедливості розподілу обов'язків та винагороди (3,9 бали).

10. Встановлено, що система мотивації персоналу кафе «Рибне місце» демонструє стійкість в умовах кризи. Індекс задоволеності персоналу (ІЗП) знизився на 11,11% у 2020 році та на 30% у 2022 році, але відновився на 25% у 2021 році та на 57,14% у 2023 році. Коефіцієнт ефективності системи мотивації (КЕСМ) зменшився на 6,67% у 2020 році та на 18,75% у 2022 році, але зріс на 14,29% у 2021 році та на 30,77% у 2023 році. Ці коливання пов'язані з впливом пандемії та війни. Нематеріальні фактори мотивації мають значний вплив на соціально-психологічний клімат. Умови праці оцінені працівниками на 4,5 з 5, можливості професійного розвитку - на 4,2, визнання досягнень - на 4,0. Загальна оцінка впливу нематеріальних факторів становить 4,12 з 5, що свідчить про їх високу ефективність. Узагальнено, що кафе «Рибне місце» займає друге місце за конкурентоспроможністю як роботодавець, пропонуючи заробітну плату вище середньої та базовий пакет бонусів. Водночас, лідер ринку - ресторан «PRIRODA» - пропонує розширений пакет бонусів та високі можливості для кар'єрного зростання. Визначено, що в умовах військового стану кафе стикається з викликами, такими як підвищений рівень стресу серед персоналу, необхідність адаптації графіку роботи та ризик втрати кваліфікованих кадрів. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів зріс на 87,5% у 2022 році.

11. Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку кафе «Рибне місце» в умовах військового стану, необхідно адаптувати систему мотивації персоналу до нових викликів та потреб працівників. Запропоновані рекомендації охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного добробуту співробітників, забезпечення безпечних умов праці, розвиток професійних навичок та посилення згуртованості колективу, а саме:

* Посилити психологічну підтримку персоналу. В умовах підвищеного стресу та невизначеності, спричинених військовими діями, важливо забезпечити працівників професійною психологічною допомогою. Запровадження регулярних сесій з психологом (наприклад, раз на два тижні) дозволить співробітникам отримати індивідуальну підтримку та навчитися технікам управління стресом. Створення груп взаємопідтримки серед працівників сприятиме обміну досвідом, порадами та взаємній емоційній підтримці в складних ситуаціях.
* Адаптувати графік роботи до умов військового стану. Враховуючи можливі обмеження, такі як комендантська година та блекаути, необхідно розробити гнучкі зміни, які дозволять працівникам безпечно діставатися до роботи та повертатися додому. Наприклад, скоригувати початок і кінець робочого дня, забезпечити транспортування співробітників у разі потреби. Також важливо забезпечити безпечні умови праці, зокрема, обладнати укриття на випадок повітряної тривоги та провести навчання з техніки безпеки.
* Впровадити програму кросс-навчання та розвитку універсальних навичок персоналу. Для мінімізації ризиків, пов'язаних з можливою втратою ключових працівників через мобілізацію, доцільно організувати навчання співробітників суміжним професіям та розвивати їхні універсальні навички. Це дозволить забезпечити взаємозамінність персоналу та безперебійну роботу закладу навіть у випадку раптової відсутності окремих фахівців. Наприклад, офіціанти можуть вивчити основи бариста, а кухарі - опанувати навички приготування десертів.
* Розширити пакет нематеріальних бонусів. В умовах обмежених фінансових ресурсів під час військового стану, особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації. Запровадження додаткових програм визнання досягнень (наприклад, "працівник місяця"), розширення можливостей для професійного розвитку (онлайн-курси, вебінари) та організація заходів для підтримки work-life балансу (гнучкий графік, додаткові вихідні) допоможуть підвищити задоволеність та лояльність персоналу.
* Підвищити конкурентоспроможність на ринку праці. Для залучення та утримання кваліфікованих кадрів в умовах підвищеної конкуренції, кафе «Рибне місце» може розглянути можливість розширення пакету бонусів, зокрема, введення премій за стаж роботи, оплату навчання або медичного страхування. Крім того, створення чіткої програми кар'єрного зростання з прозорими критеріями просування по службі допоможе співробітникам бачити перспективи розвитку в компанії та підвищить їхню мотивацію.
* Посилити соціальну відповідальність закладу. Залучення працівників до волонтерських та благодійних проектів, спрямованих на підтримку постраждалих від військових дій, не лише допоможе зміцнити позитивний імідж кафе, але й підвищить мотивацію та лояльність персоналу. Співробітники відчуватимуть гордість за свою причетність до важливої соціальної місії та матимуть додатковий стимул для роботи в закладі.
* Впровадити інноваційні підходи до мотивації. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як корпоративні месенджери, платформи для гейміфікації та визнання досягнень, дозволить підтримувати залученість та мотивацію персоналу навіть в умовах дистанційної роботи. Організація віртуальних заходів, наприклад, онлайн-квестів, конкурсів або майстер-класів, сприятиме зміцненню командного духу та покращенню комунікації між співробітниками.
* Регулярно проводити опитування працівників щодо їхньої задоволеності та потреб. Анонімні опитування (наприклад, раз на квартал) допоможуть керівництву кафе отримати цінну інформацію про настрої в колективі, виявити потенційні проблеми та оцінити ефективність наявної системи мотивації. Результати опитувань слід використовувати для оперативного коригування мотиваційних заходів та адаптації до мінливих потреб персоналу.
* Розробити програму підтримки для працівників, які постраждали від військових дій. Якщо співробітники кафе або їхні родичі зазнали безпосереднього впливу бойових дій (поранення, втрата житла тощо), важливо надати їм додаткову підтримку. Це може включати надання додаткових оплачуваних вихідних для вирішення нагальних питань, одноразову фінансову допомогу, сприяння в пошуку житла або психологічну підтримку. Такий індивідуальний підхід продемонструє турботу керівництва про своїх працівників та зміцнить їхню лояльність до закладу.
* Посилити командотворчі заходи для зміцнення згуртованості колективу. В умовах підвищеного стресу та невизначеності, спричинених військовим станом, особливо важливо підтримувати дружню атмосферу та згуртованість у колективі. Організація регулярних неформальних зустрічей (наприклад, спільних обідів або вечорів відпочинку), командних активностей (спортивні змагання, квести) та святкування досягнень команди (визнання успіхів проектів, ювілеїв співробітників) допоможе зміцнити міжособистісні зв'язки та покращити психологічний клімат у колективі.

Впровадження цих рекомендацій дозволить кафе «Рибне місце» створити комплексну систему мотивації персоналу, адаптовану до викликів військового стану. Поєднання заходів матеріального та нематеріального стимулювання, посилення психологічної підтримки та згуртованості колективу, а також підвищення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності закладу на ринку праці сприятиме збереженню та розвитку кадрового потенціалу в складних умовах. Регулярний моніторинг ефективності мотиваційних заходів та адаптація до мінливих потреб персоналу забезпечать стійкість та успішність кафе «Рибне місце» у довгостроковій перспективі.

12. Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце» в умовах військового стану, розроблено комплексний план впровадження. Він включає систему взаємопов'язаних заходів, а саме:

1. Підготовчий етап (1-2 місяці):
   * Проведення додаткового опитування працівників для виявлення їхніх потреб та очікувань щодо мотиваційних заходів в умовах військового стану;
   * Розробка деталізованого плану впровадження рекомендацій з урахуванням результатів опитування та специфіки роботи закладу;
   * Визначення відповідальних осіб за реалізацію кожного з мотиваційних заходів;
   * Формування бюджету на впровадження нових мотиваційних ініціатив.
2. Етап реалізації (3-12 місяців):
   * Запровадження регулярних сесій з психологом та створення груп взаємопідтримки для працівників;
   * Адаптація графіку роботи до умов військового стану, забезпечення безпечних умов праці;
   * Впровадження програми кросс-навчання та розвитку універсальних навичок персоналу;
   * Розширення пакету нематеріальних бонусів (програми визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, заходи для підтримки work-life балансу);
   * Перегляд системи оплати праці та бонусів для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці;
   * Організація участі працівників у волонтерських та благодійних проектах;
   * Впровадження цифрових інструментів для комунікації, визнання досягнень та підтримки залученості персоналу;
   * Розробка та реалізація програми підтримки для працівників, які постраждали від військових дій;
   * Проведення командотворчих заходів для зміцнення згуртованості колективу.
3. Етап моніторингу та коригування (постійно):
   * Регулярне проведення опитувань працівників щодо їхньої задоволеності та потреб;
   * Аналіз ефективності впроваджених мотиваційних заходів на основі показників плинності кадрів, продуктивності праці та зворотного зв'язку від персоналу;
   * Оперативне коригування мотиваційних ініціатив відповідно до результатів моніторингу та зміни ситуації.
4. Етап оцінки результатів (через 12 місяців після початку впровадження):
   * Проведення комплексного аналізу ефективності реалізованих рекомендацій;
   * Оцінка впливу вдосконаленої системи мотивації на ключові показники діяльності кафе «Рибне місце» (фінансові результати, якість обслуговування, задоволеність клієнтів);
   * Визначення подальших напрямків розвитку системи мотивації персоналу з урахуванням отриманих результатів.

Реалізація цього комплексного плану впровадження рекомендацій дозволить кафе «Рибне місце» поетапно вдосконалити систему мотивації персоналу, адаптуючи її до викликів військового стану. Регулярний моніторинг та коригування мотиваційних ініціатив забезпечать їхню ефективність та відповідність потребам працівників в умовах мінливого зовнішнього середовища. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню задоволеності персоналу, зниженню плинності кадрів, збереженню кваліфікованих співробітників та, як наслідок, забезпеченню стабільної та успішної роботи кафе «Рибне місце» в довгостроковій перспективі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. К.: Знання України, 2002. 352 с.
2. Антонова В.А. Ресторанний бізнес: механізми та ефективність управління стратегічним розвитком: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 277 с.
3. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 280 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Божук Т.В., Нечипорук Л.В. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці працівників підприємства. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2011. №2 (53). С. 124-130.
6. Божук Т.В., Нечипорук Л.В. Проблеми та перспективи розвитку системи мотивації персоналу готельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3, Том 1. С. 123-127.
7. Босовська М.В., Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: теорія та практика: монографія. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 236 с.
8. Гайдукевич В.А. Особливості мотивації персоналу готельно-ресторанних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 12, Ч. 1. С. 127-130.
9. Гайдукевич В.А. Управління персоналом в ресторанному бізнесі: теорія і практика. К.: Ліра-К, 2020. 248 с.
10. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
11. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
12. Дядечко Л.П. Управління витратами у ресторанному господарстві: навч. посібн. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 160 с.
13. Жуковська Г.В. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економіка та держава. 2018. №1. С. 91-94.
14. Жуковська Г.В. Особливості мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 29. С. 90-95.
15. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. С. 34-38.
16. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. Чернівці: Книги-ХХІ, 2003. 300 с.
17. Кравченко О.М., Водянка Л.Д., Яковець Н.В. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Чернівці: Технодрук, 2020. 448 с.
18. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. № 5. С. 81-85.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. - 479 с.
21. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
22. Литвиненко Т.Є. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: зб. наук. праць. К., 2004. C. 117-120.
23. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. - 398 с.
24. Мицак В.В. Мотивація персоналу в закладах ресторанного господарства: теоретичні та практичні аспекти/ Економіка та управління підприємствами. 2019. № 37. С. 78-84.
25. Мицак В.В. Особливості мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 34. С. 80-84.
26. Мотивація персоналу: навч. посіб. Л.О. Дороніна та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 330 с.
27. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 348 с.
28. Ніфатова О.М., Шкода М.С. Адаптивна система мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу. Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». 2020. № 1 (143). С. 94-103.
29. Ніфатова О.М., Шкода М.С. Формування корпоративної культури як інструмент мотивації персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 94-100.
30. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. - К.: Кондор, 2009. 680 с.
31. Офіційний сайт кафе «Рибне місце». URL: https://www.instagram.com/cafe\_ribne\_mistse/ (дата звернення: 20.05.2024).
32. Петренко М.П., Корнілова О.В. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Ефективна економіка. 2021. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8780> (дата звернення: 01.05.2024).
33. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» від 24.07.2002 № 219. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2002-%D0%BF (дата звернення: 25.04.2024).
34. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економiка та держава. 2017. № 9. С. 66-73.
35. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Вплив мотиваційних факторів на ефективність діяльності ресторанів. Ефективна економіка. 2018. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6588> (дата звернення: 10.04.2024).
36. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Інноваційні ресторанні технології: основи теорії: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 250 с.
37. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Менеджмент громадського харчування: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. - 547 с.
38. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
39. Сєміколенова В.С., Бортник Л.В. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 19. С. 115-120.
40. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Новак Д.М. Управління якістю послуг готелів і ресторанів: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 344 с.
41. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115.
42. Шикіна О.В., Гончаренко Я.Є. Застосування інструментів нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах готельного господарства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5 (268). С. 138-153.
43. Шикіна О.В., Гончаренко Я.Є. Теоретичні основи діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 36. С. 198-204.
44. Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. New York: Macmillan
45. Deci E.L., Ryan R.M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. Canadian Psychology. 2008. Vol. 49, No. 3. P. 182-185.
46. Goldstein, K. (2019). How McDonald's Uses Reinforcement Theory to Motivate Employees. Retrieved from <https://bizfluent.com/how-5946050-mcdonalds-uses-reinforcement-theory-motivate-employees.html>
47. Locke E.A., Latham G.P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist. 2002. Vol. 57, No. 9. P. 705-717.
48. Motivation in the restaurant industry. RestaurantOwner. URL: <https://restaurantowner.com/public/Motivation-in-the-Restaurant-Industry.cfm> (дата звернення: 05.04.2024).
49. Vroom V.H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
50. Adams J.S. Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology. 1965. Vol. 2. P. 267-299.
51. Porter L.W., Lawler E.E. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Dorsey Press, 1968. 165 p.
52. Goldstein, K. (2019). How McDonald's Uses Reinforcement Theory to Motivate Employees. Retrieved from https://bizfluent.com/how-5946050-mcdonalds-uses-reinforcement-theory-motivate-employees.html Wang, A. (2016).
53. This New York Restaurant Is a Case Study in Good Management. Retrieved from https://www.eater.com/2016/4/5/11364296/the-spotted-pig-employee-management

Додаток А

Таблиця А.1 - Порівняльний аналіз змістовних теорій мотивації в контексті в закладів ресторанного господарства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теорія мотивації | Ключові потреби | Застосування в ресторанному бізнесі |
| Теорія ієрархії потреб А. Маслоу | 1. Фізіологічні  2. Безпека  3. Соціальні  4. Повага  5. Самореалізація | 1. Гідна заробітна плата та безпечні умови праці  2. Сприятливий соціально-психологічний клімат  3. Визнання досягнень і кар'єрне зростання  4. Можливості для професійного розвитку та реалізації потенціалу |
| Теорія ERG К. Альдерфера | 1. Існування  2. Зв'язку  3. Зростання | 1. Гідна оплата праці та безпечні умови роботи  2. Можливості для професійного спілкування та визнання досягнень  3. Можливості для навчання та кар'єрного зростання |
| Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда | 1. Досягнення  2.Причетність  3. Влада | 1. Умови для постановки та досягнення амбітних цілей, зворотний зв'язок  2. Сприятливий соціально-психологічний клімат, командна робота  3. Можливості для лідерства та прийняття рішень, делегування повноважень |
| Теорія двох факторів Ф. Герцберга | 1. Гігієнічні фактори  2. Мотиваційні фактори | 1. Гідна заробітна плата, комфортні умови праці, позитивні міжособистісні відносини  2. Визнання досягнень, відповідальність, автономія, можливості для кар'єрного зростання |

*Джерело: складено автором [21, 23, 28, 32, 34, 41]*

Таблиця А.2 - Процесуальні теорії мотивації: ключові фактори та їх врахування в закладах ресторанного господарства

| Теорія мотивації | Ключові фактори | Врахування в ресторанному бізнесі |
| --- | --- | --- |
| Теорія очікувань В. Врума | 1. Очікування щодо зусиль і результатів  2. Очікування щодо результатів і винагород  3. Валентність (цінність) винагород | 1. Забезпечення чіткого зв'язку між зусиллями, результатами та винагородами  2. Прозорість та зрозумілість системи оцінки результатів праці  3. Врахування індивідуальних потреб та цінностей працівників при розробці системи винагород |
| Теорія справедливості С. Адамса | 1. Сприйняття справедливості винагород відносно власного внеску  2. Порівняння власних винагород з винагородами інших працівників | 1. Забезпечення прозорості та об'єктивності системи оплати праці та винагород  2. Уникнення необґрунтованої диференціації між працівниками  3. Регулярний моніторинг задоволеності персоналу та відкрите обговорення проблемних питань |
| Модель Портера-Лоулера | 1. Зусилля працівника  2. Здібності та характеристики працівника  3. Результати праці  4. Винагороди (внутрішні та зовнішні)  5. Сприйняття справедливості винагород  6. Задоволеність працею | 1. Створення комплексної системи мотивації, яка враховує взаємозв'язок між зусиллями, здібностями, результатами та винагородами  2. Забезпечення регулярного зворотного зв'язку щодо результатів праці  3. Справедливість та адекватність винагород  4. Можливості для розвитку здібностей та кар'єрного зростання персоналу |

*Джерело: складено автором [21, 23, 28, 32, 34, 41]*

Таблиця А.3 - Сучасні теорії мотивації та їх застосування в закладах ресторанного господарства

| Теорія мотивації | Ключові ідеї | Застосування в закладах ресторанного господарства | Очікувані результати |
| --- | --- | --- | --- |
| Теорія самодетермінації (Е. Десі, Р. Райан) | -Внутрішня мотивація  - Задоволення базових психологічних потреб (автономія, компетентність, взаємозв'язок)  - Підтримка внутрішньої мотивації веде до вищої ефективності та психологічного благополуччя | - Надання працівникам автономії у прийнятті рішень  - Забезпечення регулярного зворотного зв'язку та визнання досягнень  - Створення можливостей для професійного розвитку  - Формування сприятливого соціально-психологічного клімату | - Підвищення внутрішньої мотивації працівників  - Зростання задоволеності роботою та лояльності до підприємства  - Покращення якості обслуговування клієнтів |
| Теорія постановки цілей  (Е. Лок, Г. Латем) | - Чіткі, конкретні та складні цілі ведуть до вищої продуктивності  - Цілі повинні відповідати критеріям SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні, обмежені в часі)  - Залучення працівників до постановки цілей підвищує їхню прихильність до досягнення цих цілей | - Розробка чітких і конкретних цілей для кожного працівника та підрозділу  - Залучення працівників до процесу постановки цілей  - Забезпечення регулярного зворотного зв'язку щодо прогресу в досягненні цілей  - Встановлення системи винагород, пов'язаної з досягненням цілей | - Підвищення ефективності роботи закладів ресторанного господарства  - Чітке розуміння працівниками очікуваних результатів  - Зростання мотивації працівників до досягнення цілей |
| Теорія підкріплення  (Б. Ф. Скіннер) | - Поведінка людини формується за допомогою її наслідків  - Позитивне підкріплення (надання приємних стимулів) підвищує ймовірність повторення бажаної поведінки  - Негативне підкріплення (усунення неприємних стимулів) також підвищує ймовірність повторення бажаної поведінки | - Ідентифікація бажаної поведінки працівників  - Розробка системи позитивного підкріплення (матеріальні та нематеріальні винагороди, похвала, визнання)  - Усунення негативних стимулів для підвищення задоволеності персоналу  - Послідовне та справедливе застосування підкріплення | - Формування у персоналу навичок та моделей поведінки, які сприяють високій якості обслуговування  - Підвищення мотивації працівників до демонстрації бажаної поведінки  - Покращення успішності діяльності закладу |

*Джерело: складено автором на основі [21, 23, 28, 32, 34, 41]*

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Комплексний підхід до аналізу системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап аналізу системи мотивації персоналу | Зміст етапу | Методи та інструменти |
| 1. Діагностика поточного стану системи мотивації | - Аналіз структури та складових системи мотивації  - Оцінка ефективності існуючих методів мотивації  - Виявлення сильних та слабких сторін системи мотивації | - Аналіз показників плинності кадрів, продуктивності праці, рівня задоволеності персоналу  - Опитування та інтерв'ю з працівниками  - SWOT-аналіз |
| 2. Збір та аналіз інформації про потреби та очікування працівників | - Збір даних про мотиваційні фактори, значущі для різних категорій персоналу  - Сегментація персоналу за мотиваційними профілями | - Анкетування  - Інтерв'ю  - Фокус-групи |
| 3. Оцінка відповідності системи мотивації стратегічним цілям підприємства | - Аналіз узгодженості методів мотивації зі стратегією розвитку підприємства  - Оцінка впливу системи мотивації на досягнення ключових показників ефективності | - Аналіз зв'язку між мотиваційними заходами та показниками ефективності (рівень задоволеності клієнтів, обсяг продажів, рентабельність) |
| 4. Бенчмаркінг | - Порівняльний аналіз системи мотивації підприємства з кращими практиками в галузі  - Виявлення можливостей для вдосконалення системи мотивації | - Аналіз досвіду підприємств-еталонів  - Адаптація інноваційних підходів до специфіки власного підприємства |

*Складено автором на основі [21, 23, 28, 32, 34, 41]*

Таблиця Б.2 - Методи та інструменти аналізу системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

| Тип методу | Назва методу | Характеристика | Інструменти | Переваги |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Кількісні методи | Аналіз ключових показників ефективності (KPI) | Оцінка ефективності системи мотивації на основі статистичних даних про плинність кадрів, продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу тощо | - Система збору та обробки статистичних даних  - Програмне забезпечення для аналізу даних (наприклад, Excel, SPSS)  - Система звітності та візуалізації результатів | - Надає об'єктивну інформацію про вплив системи мотивації на результати діяльності підприємства  - Дозволяє порівнювати ефективність різних методів мотивації |
| Економіко-математичне моделювання | Використання математичних моделей для оцінки впливу методів мотивації на фінансові результати підприємства | - Програмне забезпечення для математичного моделювання (наприклад, MATLAB, R)  - Система збору та обробки фінансових даних  - Методи оптимізації та імітаційного моделювання | - Дозволяє визначити оптимальні параметри системи мотивації з точки зору витрат та віддачі  - Надає можливість прогнозувати ефективність різних сценаріїв мотивації |
| Якісні методи | Анкетування | Збір структурованих даних про ставлення працівників до різних аспектів системи мотивації за допомогою анкет | - Інструменти для розробки анкет (наприклад, Google Forms, SurveyMonkey)  - Методи аналізу та інтерпретації результатів анкетування  - Програмне забезпечення для статистичної обробки даних | - Охоплює велику кількість працівників  - Дозволяє отримати кількісні дані про суб'єктивне сприйняття системи мотивації |
| Інтерв'ю та фокус-групи | Проведення глибинних інтерв'ю та групових обговорень для виявлення потреб, очікувань та рівня задоволеності персоналу системою мотивації | - Гайд для проведення інтерв'ю та фокус-груп  - Інструменти для запису та транскрибування аудіо/відео  - Методи якісного аналізу даних (наприклад, контент-аналіз, тематичний аналіз) | - Надає детальну та якісну інформацію про суб'єктивні аспекти мотивації  - Дозволяє виявити приховані проблеми та ідеї щодо вдосконалення системи мотивації |
| Спостереження | Аналіз поведінки та реакцій персоналу в процесі роботи для виявлення неформальних аспектів мотивації | - Протокол спостереження  - Інструменти для фіксації результатів спостереження (наприклад, щоденник, відеозапис)  - Методи аналізу та інтерпретації даних спостереження | - Дозволяє оцінити реальний вплив системи мотивації на поведінку працівників  - Надає інформацію про взаємовідносини в колективі та рівень залученості персоналу |
| Комбіновані методи | SWOT-аналіз | Виявлення сильних та слабких сторін системи мотивації, а також потенційних можливостей та загроз для її ефективності | - Матриця SWOT-аналізу  - Методи збору та аналізу інформації для заповнення матриці (наприклад, мозковий штурм, експертні оцінки)  - Інструменти для візуалізації результатів аналізу | - Надає комплексну оцінку системи мотивації з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів  - Дозволяє визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення системи мотивації |
| Матриця важливості-задоволеності мотиваційних факторів | Оцінка важливості різних факторів мотивації для працівників та рівня їх задоволеності цими факторами | - Шаблон матриці важливості-задоволеності  - Інструменти для збору даних про важливість та задоволеність факторів мотивації (наприклад, анкетування, інтерв'ю)  - Методи аналізу та інтерпретації результатів матричного аналізу | - Дозволяє виявити розриви між очікуваннями працівників та реальним станом системи мотивації  - Надає інформацію для розробки заходів, спрямованих на підвищення задоволеності персоналу найбільш важливими факторами мотивації |

*Джерело: складено автором на основі [21, 23, 28, 32, 34, 41]*

Таблиця Б.3 - Етапи впровадження результатів аналізу системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

| Етап | Зміст етапу | Ключові заходи |
| --- | --- | --- |
| 1. Інтерпретація результатів аналізу | - Узагальнення отриманих даних з різних джерел та методів  - Виявлення ключових областей, які потребують вдосконалення  - Розробка конкретних рекомендацій щодо оптимізації системи мотивації  - Визначення пріоритетних напрямків та заходів | - Систематизація інформації про сильні та слабкі сторони системи мотивації  - Виявлення потенційних можливостей для покращення мотивації персоналу  - Розробка практичних та реалістичних рекомендацій  - Врахування впливу заходів на ключові показники ефективності та потреби персоналу |
| 2. Розробка плану заходів | - Створення детального плану заходів щодо вдосконалення системи мотивації  - Визначення конкретних дій, термінів їх виконання, відповідальних осіб та необхідних ресурсів  - Врахування пріоритетності напрямків та заходів, можливих ризиків та перешкод | - Розробка реалістичного плану з урахуванням наявних ресурсів підприємства  - Призначення відповідальних осіб за реалізацію кожного заходу  - Встановлення чітких термінів виконання заходів |
| 3. Комунікація змін персоналу | - Інформування персоналу про результати аналізу, виявлені проблеми та можливості  - Роз'яснення запланованих змін та їх очікуваного впливу на роботу працівників  - Забезпечення прозорості, зрозумілості та своєчасності комунікації  - Залучення працівників до процесу вдосконалення системи мотивації | - Проведення загальних зборів та індивідуальних зустрічей з працівниками  - Надання можливості працівникам висловити свої думки та занепокоєння щодо змін  - Створення каналів зворотного зв'язку для отримання реакції персоналу на заплановані зміни |
| 4. Реалізація запланованих заходів | - Впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення системи мотивації  - Забезпечення послідовності та координації дій  - Визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів  - Здійснення регулярного моніторингу динаміки KPI | - Реалізація заходів відповідно до розробленого плану  - Контроль виконання заходів з боку відповідальних осіб  - Збір та аналіз даних щодо впливу впроваджених заходів на мотивацію персоналу та результати діяльності підприємства |
| 5. Моніторинг та коригування системи мотивації | - Регулярний моніторинг ефективності системи мотивації  - Виявлення нових проблем та можливостей для вдосконалення  - Коригування системи мотивації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства  - Адаптація до нових потреб та очікувань персоналу | - Проведення регулярних опитувань персоналу  - Аналіз ключових показників ефективності  - Отримання зворотного зв'язку від керівників та клієнтів  - Перегляд та оновлення методів матеріального та нематеріального стимулювання  - Врахування змін у стратегічних цілях підприємства |

Додаток В

Таблиця В.1 - SWOT-аналіз кафе «Рибне місце»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| 1. Унікальна концепція ресторану, що спеціалізується на стравах з риби та морепродуктів. 2. Вигідне розташування закладу в центральній частині міста, поблизу офісних будівель та торгових центрів. 3. Високоякісні інгредієнти та свіжість продуктів, що використовуються для приготування страв. 4. Професійний та досвідчений персонал, який забезпечує якісне обслуговування гостей. 5. Наявність додаткових послуг, таких як доставка страв та організація банкетів. 6. Сучасний та стильний інтер'єр ресторану, що створює затишну атмосферу для гостей. 7. Активна присутність у соціальних мережах та позитивні відгуки від клієнтів. 8. Адаптивність та гнучкість в умовах військового стану, здатність швидко реагувати на зміни. | 1. Обмежений асортимент страв для гостей, які не віддають перевагу рибі та морепродуктам. 2. Вища цінова категорія порівняно з деякими конкурентами, що може обмежувати коло потенційних клієнтів, особливо в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною. 3. Відсутність власної парковки для гостей ресторану. 4. Сезонність попиту на рибні страви, що може впливати на завантаженість закладу в певні періоди року. 5. Недостатньо розвинена система лояльності для постійних клієнтів. 6. Залежність від постачальників та можливі перебої в постачанні продуктів через військові дії. |
| **Можливості** | **Загрози** |
| 1. Розширення асортименту страв, включаючи вегетаріанські та веганські опції, для охоплення ширшої аудиторії. 2. Впровадження інноваційних технологій (наприклад, QR-меню, онлайн-замовлення) для підвищення зручності та швидкості обслуговування. 3. Співпраця з локальними постачальниками та фермерами для отримання унікальних та свіжих інгредієнтів. 4. Розширення послуг доставки та кейтерингу для задоволення потреб корпоративних клієнтів та приватних замовників. 5. Участь у благодійних та волонтерських ініціативах, пов'язаних з підтримкою військових та постраждалих від війни, для зміцнення позитивного іміджу закладу. 6. Адаптація маркетингової стратегії до умов військового стану, акцент на безпеці та підтримці місцевої економіки | 1. Посилення конкуренції з боку інших ресторанів зі схожою концепцією. 2. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення внаслідок війни. 3. Зростання цін на сировину та інгредієнти, що може вплинути на собівартість страв та рентабельність закладу. 4. Можливі зміни в законодавстві та регулюванні галузі громадського харчування в умовах військового стану. 5. Ризики, пов'язані з безпекою гостей та персоналу в умовах війни, можливі пошкодження інфраструктури. 6. Зниження туристичного потоку та кількості іноземних гостей через військові дії та пов'язані з ними обмеження. 7. Психологічний вплив війни на настрої та поведінку споживачів, що може вплинути на відвідуваність ресторану. |

*Джерело: створено автором*

Таблиця В.2 - Матриця можливостей кафе «Рибне місце»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Імовірність використання | Вплив | | |
| Сильний | Помірний | Малий |
| Висока | Розширення спектру послуг (доставка, take away)  Впровадження онлайн-замовлень та безконтактної оплати  Адаптація меню до умов військового стану (страви з доступних інгредієнтів, оптимізація витрат) | Впровадження програми лояльності для клієнтів  Проведення тематичних заходів та акцій, адаптованих до поточних умов  Розширення присутності в соціальних мережах та месенджерах для корпоративних клієнтів | Участь у місцевих гастрономічних подіях  Співпраця з туристичними агентствами для залучення гостей міста  Впровадження послуги кейтерингу |
| Середня | Адаптація маркетингової стратегії до умов військового стану  Розробка плану дій на випадок надзвичайних ситуацій (блекаути, прильоти)  Оптимізація операційних процесів для зниження витрат та підвищення ефективності | Співпраця з місцевими постачальниками для забезпечення безперебійної роботи  Впровадження системи управління запасами та мінімізація відходів  Участь у благодійних ініціативах для підтримки місцевої громади | Оновлення інтер'єру ресторану  Розширення списку постачальників для диверсифікації ризиків  Впровадження енергозберігаючих технологій для оптимізації витрат |
| Низька | Відкриття нових закладів мережі в інших містах  Залучення інвестицій для розширення бізнесу  Диверсифікація бізнесу (відкриття закладів з іншою концепцією) | Розширення асортименту страв з урахуванням сезонності та наявності продуктів  Впровадження нових технологій приготування їжі для оптимізації процесів  Співпраця з відомими шеф-кухарями для створення ексклюзивних страв | Впровадження екологічних ініціатив (відмова від пластику, сортування сміття)  Участь у міжнародних кулінарних конкурсах та виставках  Розробка власної лінії продуктів харчування (соуси, напівфабрикати) |

*Джерело: складено автором*

Додаток Г

Таблиця Г.1 - Характеристика персоналу кафе «Рибне місце» за категоріями та посадами в 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія персоналу | Посада | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Адміністративний | Директор | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Заступник директора | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Менеджер з персоналу | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Виробничий | Шеф-кухар | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Кухар | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 |
| Помічник кухаря | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Кондитер | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Су-шеф | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Обслуговуючий | Адміністратор залу | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Офіціант | 8 | 7 | 9 | 7 | 9 |
| Бармен | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Хостес | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Технічний працівник | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Всього | | 30 | 30 | 32 | 26 | 31 |

*Джерело: складено автором*

Таблиця Г.2 - Якісний склад персоналу кафе «Рибне місце» за віком, статтю, освітою та професійно-кваліфікаційним рівнем у 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
| чол. | % | чол. | % | чол. | % | чол. | % | чол. | % |
| Вік: | | | | | | | | | | | |
| - до 25 років | 6 | 20% | 5 | 17% | 6 | 19% | 4 | 15% | 5 | 16% |
| - 25-35 років | 14 | 47% | 15 | 50% | 16 | 50% | 12 | 46% | 15 | 48% |
| - 36-45 років | 7 | 23% | 7 | 23% | 7 | 22% | 7 | 27% | 8 | 26% |
| - 46 років і більше | 3 | 10% | 3 | 10% | 3 | 9% | 3 | 12% | 3 | 10% |
| Стать: | | | | | | | | | | | |
| - чоловіки | 13 | 43% | 13 | 43% | 14 | 44% | 11 | 42% | 13 | 42% |
| - жінки | 17 | 57% | 17 | 57% | 18 | 56% | 15 | 58% | 18 | 58% |
| Освіта: | | | | | | | | | | |
| - середня спеціальна | 8 | 27% | 8 | 27% | 9 | 28% | 7 | 27% | 9 | 29% |
| - неповна вища | 5 | 17% | 5 | 17% | 5 | 16% | 4 | 15% | 5 | 16% |
| - базова вища | 12 | 40% | 12 | 40% | 13 | 41% | 11 | 42% | 12 | 39% |
| - повна вища | 5 | 17% | 5 | 17% | 5 | 16% | 4 | 15% | 5 | 16% |
| Професійно-кваліфікаційний рівень: | | | | | | | | | | | |
| - початковий | 3 | 10% | 3 | 10% | 3 | 9% | 2 | 8% | 3 | 10% |
| - базовий | 10 | 33% | 10 | 33% | 11 | 34% | 9 | 35% | 10 | 32% |
| - високий | 17 | 57% | 17 | 57% | 18 | 56% | 15 | 58% | 18 | 58% |
| Всього | 30 | 100% | 30 | 100% | 32 | 100% | 26 | 100% | 31 | 100% |

*Джерело: складено автором*

Додаток Д

**Шановний співробітнику!**

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінка ефективності нематеріальних факторів мотивації в нашому закладі. Ваші відповіді допоможуть нам покращити систему мотивації та створити більш комфортні умови для Вашої роботи.

Будь ласка, оцініть Ваш рівень задоволеності за кожним з наведених факторів, використовуючи шкалу від 1 до 5, де:

1 - зовсім не задоволений

2 - скоріше не задоволений

3 - важко відповісти

4 - скоріше задоволений

5 - повністю задоволений

1. Умови праці

Комфортність робочого місця: 1 2 3 4 5

Забезпеченість необхідним обладнанням та інструментами: 1 2 3 4 5

Дотримання стандартів безпеки та гігієни: 1 2 3 4 5

1. Можливості професійного розвитку

Доступність тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації: 1 2 3 4 5

Наявність системи наставництва та передачі досвіду: 1 2 3 4 5

Перспективи кар'єрного зростання в межах закладу: 1 2 3 4 5

1. Визнання досягнень

Своєчасність та справедливість оцінки результатів роботи: 1 2 3 4 5

Застосування формальних методів заохочення (подяки, грамоти): 1 2 3 4 5

Використання неформальних методів визнання успіхів (публічне визнання): 1 2 3 4 5

1. Загальний рівень задоволеності нематеріальними факторами мотивації: 1 2 3 4 5

Ваші коментарі та пропозиції щодо вдосконалення нематеріальних факторів мотивації в нашому закладі:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дякуємо за Ваші відповіді та участь в опитуванні!

Адміністрація кафе «Рибне місце»

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 - Результати опитування працівників кафе «Рибне місце» щодо організаційної культури та соціально-психологічного клімату в колективі

|  |  |
| --- | --- |
| Критерій оцінки | Середній бал |
| Загальна задоволеність роботою в колективі | 4,2 |
| Рівень довіри та взаємодопомоги між співробітниками | 4,5 |
| Ефективність командної роботи | 4,1 |
| Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання | 3,8 |
| Рівень комунікації та зворотного зв'язку з керівництвом | 4,0 |
| Справедливість розподілу обов'язків та винагороди | 3,9 |
| Відчуття причетності до успіху закладу | 4,3 |
| Дотримання корпоративних цінностей та норм поведінки | 4,4 |
| Рівень конфліктності в колективі | 2,1 |
| Загальний рівень задоволеності організаційною культурою та психологічним кліматом | 4,1 |

*Джерело: складено автором*

Додаток З

Таблиця З.1 - SWOT-аналіз системи мотивації персоналу кафе «Рибне місце»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони (Strengths)** | **Слабкі сторони (Weaknesses)** |
| 1. Здатність підтримувати конкурентоспроможний рівень заробітної плати, незважаючи на економічні труднощі. 2. Адаптивність системи преміювання та бонусів до мінливих умов. 3. Забезпечення безпечних умов праці та підтримка персоналу в складних ситуаціях. 4. Згуртованість колективу та взаємопідтримка в умовах військового стану. 5. Готовність керівництва до гнучкого підходу в управлінні персоналом. | 1. Обмежені можливості для довгострокового планування розвитку персоналу. 2. Складнощі в забезпеченні стабільності кадрового складу в умовах мобілізації та міграції. 3. Зниження можливостей для інвестицій у розвиток нематеріального стимулювання персоналу. 4. Підвищений рівень стресу та емоційного навантаження на персонал. 5. Необхідність оперативного реагування на зміни, що може вплинути на якість прийняття рішень. |
| **Можливості (Opportunities)** | **Загрози (Threats)** |
| 1. Розвиток навичок адаптивності та стресостійкості персоналу. 2. Посилення командного духу та лояльності персоналу до закладу в складних умовах. 3. Впровадження нестандартних підходів до мотивації персоналу, що відповідають поточній ситуації. 4. Співпраця з місцевими громадами та благодійними організаціями для підтримки персоналу. 5. Використання цифрових технологій для забезпечення безперервності роботи та комунікації. | 1. Загальна економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення. 2. Перебої в роботі закладу, пов'язані з безпековою ситуацією в регіоні. 3. Складнощі в забезпеченні безперебійного постачання продуктів та інших ресурсів. 4. Можливі зміни в законодавстві, пов'язані з військовим станом, що впливають на трудові відносини. 5. Підвищення рівня плинності кадрів через мобілізацію, міграцію та особисті обставини працівників. |

*Джерело: складено автором*