

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Виконала: студентка ІІ курсу, групи МТЕз-410м
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

Афанасьєва Ю.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник Шелеметьєва Т.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Міжнародного туризму та економіки
Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ТГРБ
В.М. Зайцева
«01» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Афанасьєвої Юлії Петрівні

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Формування мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства

керівник роботи (проекту) Шелеметьєва Т.В., д.е.н., професор

затвердженні наказом вищого навчального закладу від «14» вересня 2021 року № 336

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 09.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні наукові праці українських та зарубіжних вчених, матеріали досліджуваного підприємства, закордонні аналітичні матеріали, інформація з інтернет-джерел.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи формування мотиваційної політики в ресторанному господарстві.

Розділ 2. Дослідження процесу мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства.

Розділ 3. Пропозиції щодо формування мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства.

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

19 таблиць, 24 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шелеметьєва Т.В., д.е.н., проф.	01.09.2021	11.10.2021
2	Шелеметьєва Т.В., д.е.н., проф.	01.09.2021	25.10.2021
3	Шелеметьєва Т.В., д.е.н., проф.	01.09.2021	08.11.2021
Нормо-контроль	Цвілий С.М., к.е.н., доц.	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 01.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	23.12.2021	виконано

Студентка

_____ (підпис)

Афанасьєва Ю.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Шелеметьєва Т.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

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

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів процесу мотивації та формування мотиваційної політики для покращення роботи підприємств ресторанного господарства. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: охарактеризовано теоретичні основи процесу мотивації та зміст мотиваційної політики у ресторанному господарстві; досліджено особливості світової практики мотивації у роботі підприємств ресторанного господарства; проаналізовано процес мотивації персоналу в кафе Brand Bar «Бегемот» м. Запоріжжя; сформовано пропозиції щодо мотиваційної політики для покращення роботи кафе Brand Bar «Бегемот».

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу.

Предметом дослідження є мотиваційна політика підприємства ресторанного господарства кафе Brand Bar «Бегемот».

Методи дослідження: логічного узагальнення; систематизації; схематичного й графічного зображення; опитування (анкетування).

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, Державної агенції розвитку туризму України, Міністерства культури та інформативної політики України, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень, методологічних підходів і прикладних рекомендацій щодо формування мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства, що надало змогу обґрунтувати та розробити пропозиції щодо покращення роботи підприємств ресторанного бізнесу.

Практична значимість полягає у тому, що запропоновано пропозиції щодо удосконалення мотиваційної політики в кафе Brand Bar «Бегемот», а саме: розроблено анкету, за допомогою якої проаналізовано політику мотивації і задоволеності співробітників закладу Brand Bar «Бегемот» системою управління персоналом; запропоновано програму кар'єрного росту офіціанта кафе та кар'єрограму; програму стажування для персоналу; додаткові заходи щодо організації трудового процесу у закладі, а також оптимізації балансу між роботою та особистим життям. Запропоновано алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту, завдяки технологіям якого буде дотриманий баланс між роботою та особистим життям (довідка від 24.10.2021 р.).

Апробація результатів дипломної кваліфікаційної роботи. Основні результати кваліфікаційної дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів: «Тиждень науки – 2021» (м. Запоріжжя, квітень 2021 р.), VII Всеукраїнської студентської наукової конференції: «Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та перспективи» (м. Київ, 18 березня 2021 р.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (59 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 91 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 24 рисунка.

АНОТАЦІЯ

Афанасьєва Ю.П. Формування мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі охарактеризовано теоретичні основи процесу мотивації та зміст мотиваційної політики у ресторанному господарстві. Розглянуто сутність поняття, основні завдання мотивації та зміст мотиваційної політики. Досліджено особливості світової практики мотивації у роботі підприємств ресторанного господарства. Визначено інструменти та методи мотивації в ресторанному господарстві. Проаналізовано процес мотивації персоналу в кафе Brand Bar «Бегемот» м. Запоріжжя. Виокремлено проблеми та недоліки мотиваційної політики в закладі. Досліджено папрями використання світового досвіду для поліпшення процесу мотивації в підприємствах ресторанного господарства. Сформовано пропозиції щодо мотиваційної політики для покращення роботи кафе Brand Bar «Бегемот».

Ключові слова: ресторанне господарство, кафе, мотиваційна політика, мотивація, пропозиції, формування, персонал.

ANNOTATION

Afanasieva Y.P. Formation of Motivational Policy of Restaurant Enterprises. – Qualifying work.

The paper describes the theoretical foundations of the motivation process and the content of motivational policy in the restaurant industry. The essence of the concept, the main tasks of motivation and the content of motivational policy are considered. The peculiarities of the world practice of motivation in the work of restaurant enterprises are investigated. The tools and methods of motivation in the restaurant industry are determined. The process of staff motivation in the cafe Brand Bar «Begemot» in Zaporozhye is analyzed. Problems and shortcomings of motivational policy in the institution are highlighted. The use of world experience

to improve the process of motivation in the restaurant industry has been studied. Proposals for motivational policy to improve the operation of the Brand Bar «Begemot» have been formed.

Key words: restaurant business, cafe, motivational policy, motivation, offers, formation, personnel.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

ін. – інший

НТП – науково-технічний прогрес

од. – одиниць

рр. – роки

рис – рисунок

США – Сполучені Штати Америки

тис. грн – тисяч гривень

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ТЦ – торговий центр

ФОП – фонд оплати праці

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	14
1.1. Сутність поняття, основні завдання мотивації та зміст мотиваційної політики	14
1.2. Інструменти та методи мотивації в ресторанному господарстві	29
1.3. Особливості світового досвіду мотиваційної політики в ресторанному бізнесі	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності кафе Brand Bar «Бегемот»	39
2.2. Аналіз мотиваційної політики в кафе Brand Bar «Бегемот»	52
2.3. Проблеми та недоліки мотиваційної політики в закладі	65
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	68
3.1. Напрями використання світового досвіду для поліпшення процесу мотивації в підприємствах ресторанного господарства	68
3.2. Пропозиції щодо удосконалення мотиваційної політики в кафе Brand Bar «Бегемот»	76
ВИСНОВКИ	89
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	92
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

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

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

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

Створення високоефективного ресторанного господарства впливає як на розвиток індустрії туризму загалом, так і на сукупність галузей і видів діяльності, які обслуговують туристичну сферу. Транспорт, системи зв'язку та комунікацій, функціонування служб сервісу, розвиток громадського харчування й побутового обслуговування, організації культурно-розважального обслуговування, що, у свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість міста, країни для внутрішніх та іноземних інвесторів і можливість перетворення індустрії гостинності на конкурентноспроможну та прибуткову.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що проблема

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

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

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів процесу мотивації та формування мотиваційної політики для покращення роботи підприємств ресторанного господарства.

Відповідно до мети сформульовані наступні завдання дипломної роботи:

- охарактеризувати теоретичні основи процесу мотивації та зміст мотиваційної політики у ресторанному господарстві;
- дослідити особливості світової практики мотивації у роботі підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати процес мотивації персоналу в кафе Brand Bar «Бегемот» м. Запоріжжя;
- сформулювати пропозиції щодо мотиваційної політики підприємства ресторанного господарства кафе Brand Bar «Бегемот».

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу.

Предметом дослідження є мотиваційна політика підприємства ресторанного господарства кафе Brand Bar «Бегемот».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: логічного узагальнення (для забезпечення послідовності в

проведенні наукового дослідження й формування висновків); систематизації (при систематизації поглядів учених та узагальнення категорійного апарату); схематичного й графічного зображення (для схематичного подання ключових теоретичних аспектів дослідження проблеми й наочного зображення статистичних матеріалів і аналітичних даних); опитування (анкетування).

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, Державної агенції розвитку туризму України, Міністерства культури та інформативної політики України, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень, методологічних підходів і прикладних рекомендацій щодо формування мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства, що надало змогу обґрунтувати та розробити пропозиції щодо покращення роботи підприємств ресторанного бізнесу.

Практична значимість полягає у тому, що запропоновано пропозиції щодо удосконалення мотиваційної політики в кафе Brand Bar «Бегемот», а саме: розроблено анкету, за допомогою якої проаналізовано політику мотивації і задоволеності співробітників закладу Brand Bar «Бегемот» в системі управління персоналом; запропоновано програму кар'єрного росту офіціанта кафе та кар'єрограму; програму стажування для персоналу; додаткові заходи щодо організації трудового процесу у закладі, а також оптимізації балансу між роботою та особистим життям. Запропоновано алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту, завдяки технологіям якого буде дотриманий баланс між роботою та особистим життям.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів: «Тиждень науки – 2021» (м. Запоріжжя, квітень 2021

р.) за темою: «Складові мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства», VII Всеукраїнської студентської наукової конференції: «Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та перспективи» (м. Київ, 18 березня 2021 р.) за темою: «Складові мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства».

Структура роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (59 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 91 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 24 рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність поняття, основні завдання мотивації та зміст мотиваційної політики

Проблема мотивації існувала завжди, але стосувалася вона в основному пізнавальної активності людини. Про формування мотивів навчання писали Сократ і Аристотель, Володимир Мономах і Ян Коменський, Джон Локк і Ж.-Ж. Руссо, Костянтин Ушинський і Лев Толстой, Антон Макаренко і Василь Сухомлинський і багато інших. Питання мотивації щодо навчальної діяльності лежить в області педагогічної психології. Ми ж ведемо мову про мотивації до трудової діяльності, хоча генетично вона пов'язана з діяльністю навчальної [28, 12].

У науці мотивацію розуміють, як спонукання до дій або головну рушійну силу будь якого починання [28, 91]. Це процес стимулювання людей до дій для досягнення цілей. Тоді як поняття «мотив» яке більш вузько направлене ніж «мотивація» означає спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреби суб'єкта. Психологічними факторами, що стимулюють поведінку людей, можуть бути:

- прагнення до грошей
- успіху
- визнання
- задоволення від роботи
- робота в команді, тощо [5, 10].

За словами Дж. Адамса однією з найважливіших функцій управління є створення готовності серед співробітників виконувати свої завдання якнайкраще [14, 20]. Тому роль керівника полягає в тому, щоб викликати зацікавленість у виконанні працівниками своїх обов'язків. Завдання мотивації персоналу наведено на рисунку 1.1.

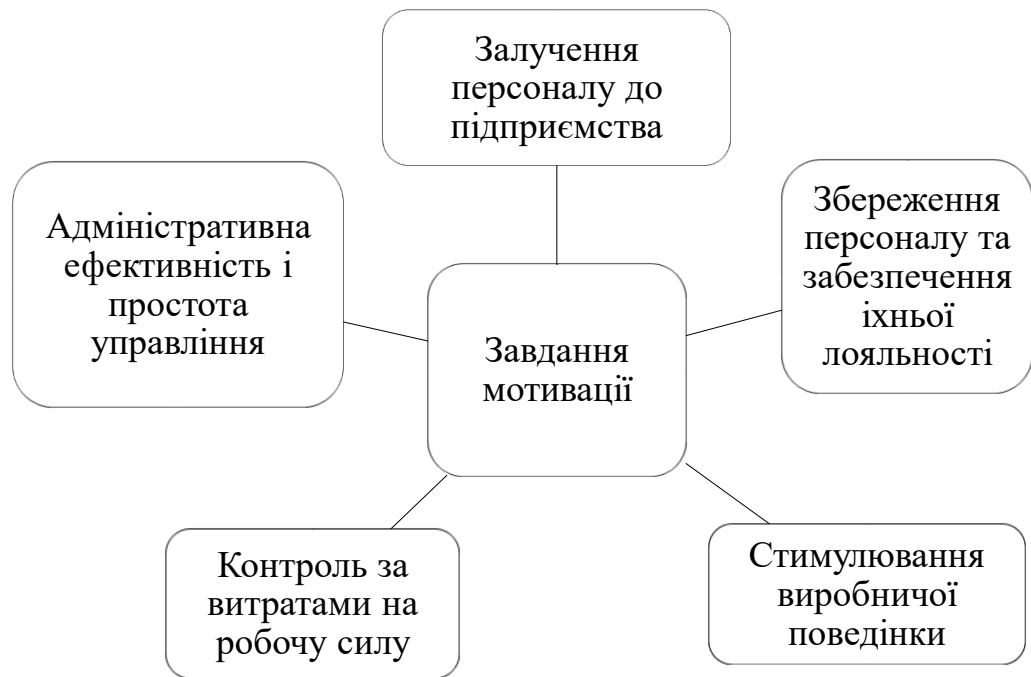


Рис. 1.1 – Основні завдання мотивації

Процес мотивації складається з трьох етапів:

- почуття потреби чи драйву;
- стимул, в якому потрібно збуджувати потреби;
- коли потреби задовольняються, задоволення або досягнення цілей.

Отже, можемо сказати, що мотивація – це психологічне явище, яке означає, що потреби людей повинні вирішуватися шляхом складання плану стимулювання.

В. Врум вважає, що спонукання або стимулювання – це вчинок або обіцянка для більших дій. Також можна назвати стимулом до більшої дії [33, 12]. Стимули – це те, що дається на додаток до зарплатні. Стимули забезпечують завзяття працівників для кращої роботи. Це природно, що ніхто не діє без цілі. Тому надія на винагороду є потужним стимулом для мотивації працівників. Окрім грошового стимулювання, існують і інші стимули, які можуть привести людину до кращої мотивації. Це включатиме задоволеність роботою, безпеку роботи, просування по службі та гордість за досягнення. Тому заохочення дійсно можуть часом спрацювати на

досягнення цілей підприємства. Потреб в стимулах може бути багато:

- для підвищення продуктивності
- щоб керувати стимулом або викликати його
- для підвищення відданості роботі
- щоб психологічно задовольнити людину, що призводить до задоволення від роботи
- формувати поведінку або світогляд підлеглого щодо роботи
- виховувати завзяття та ентузіазм до роботи
- отримати максимум своїх можливостей, щоб вони були максимально використані [13, 32].

Проаналізувавши висловлювання багатьох науковців щодо категорій стимулів, ми прийшли до висновку, що їх можна розділити на 2 групи, грошові і не грошові (див. рис. 1.2).

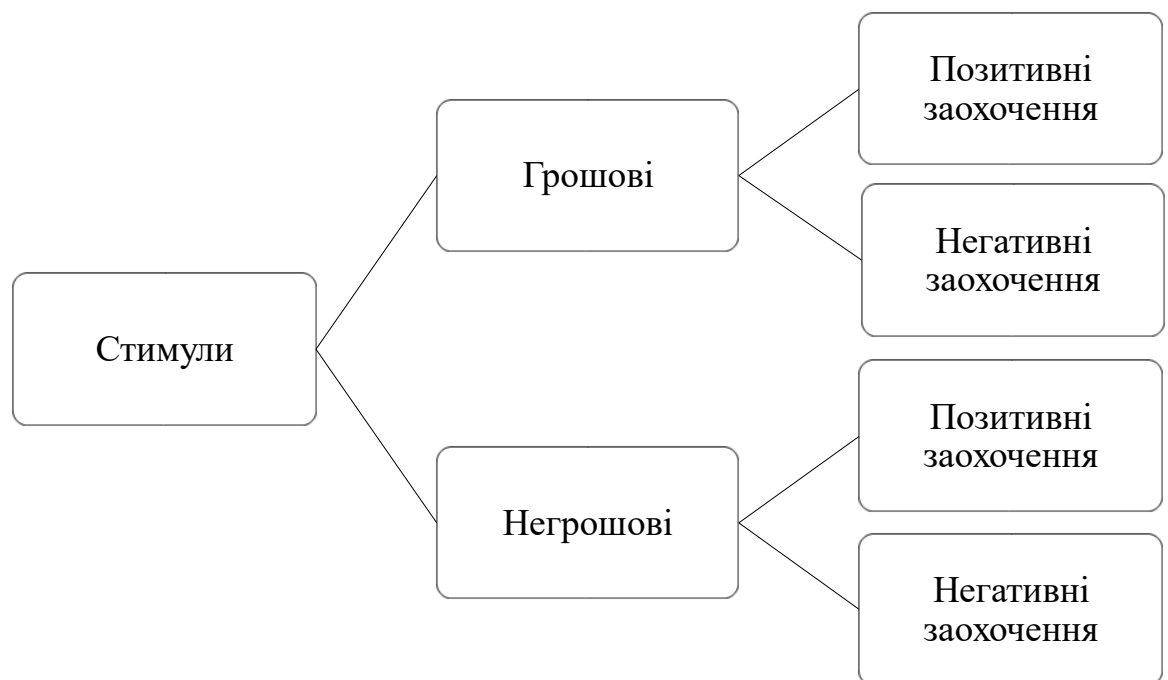


Рис. 1.2 – Групи стимулів (складено автором)

Грошові заохочення – ті стимули, які задовольняють підлеглих,

надаючи їм винагороду в грошових одиницях. Гроші визнані головним джерелом задоволення потреб людей. Гроші також корисні для задоволення соціальних потреб, володіючи різними матеріальними предметами. Отже, гроші задовольняють не лише психологічні потреби, а й потреби в безпеці та соціальні потреби. Тому на багатьох підприємствах запроваджують різні плани заробітної плати та схеми преміювання, щоб мотивувати та стимулювати людей працювати [29, 102].

Негрошові заохочення – окрім грошових стимулів, існують певні нефінансові стимули, які можуть задовольнити потреби его та самоактуалізації працівників. Стимули, які не можна виміряти грошовими переказами, належать до категорії «Негрошові заохочення». Всякий раз, коли керівник повинен задовольнити психологічні потреби підлеглих, він використовує нефінансові стимули.

Нефінансові стимули можуть бути таких видів:

– безпека роботи – це стимул, який забезпечує велику мотивацію працівників. Якщо його робота безпечна, він докладе максимум зусиль для досягнення цілей підприємства. Це також допомагає, оскільки він дуже далекий від психічної напруги, і може дати все можливе для підприємства.

– похвала чи визнання – ще одне нефінансове стимулювання, яке задовольняє потреби його працівників. Іноді похвала стає ефективнішою за будь-який інший стимул. Співробітники більше реагуватимуть на похвалу та намагатимуться працювати ще краще.

– схема пропозицій – організація повинна з нетерпінням приймати пропозиції від підлеглих. Це виховує дух участі у співробітників. Це можна зробити, публікуючи різні статті, написані працівниками для поліпшення робочого середовища, які можна публікувати в різних журналах компанії. Також корисно для мотивації співробітників відчувати себе важливими. Це, зрештою, допомагає зменшити стурбованість та адаптувати нові методи праці.

– збагачення робочих місць – ще один негрошовий стимул, за

допомогою якого робота працівника може бути покращена. Це можна зробити, збільшивши його обов'язки, давши йому важливе призначення, збільшивши зміст і характер роботи. Таким чином ефективний працівник може отримати складні роботи, на яких вони можуть довести свою цінність. Це також сприяє найбільшій мотивації ефективних працівників.

– можливість просування по службі є ефективним інструментом для підвищення морального стану. Якщо працівникам надаються можливості для прогресу та зростання, вони почувуються задоволеними, і вони стають більш відданими організації [4, 101].

Вищезазначені нефінансові інструменти можна ефективно сформулювати, надаючи належну увагу ролі працівників. Поєднання фінансових та нефінансових стимулів допомагає покращити мотивацію працівників підприємства [7, 112].

Позитивні стимули (заохочення) – це ті стимули, які забезпечують позитивне запевнення щодо задоволення потреб та бажань. Позитивні стимули зазвичай мають оптимістичне ставлення, і вони, як правило, даються для задоволення психологічних потреб працівників. Наприклад, підвищення по службі, похвала, визнання, пільги та надбавки тощо. Це позитивно від природи.

Негативними стимулами (заохочення) є ті, метою яких є виправлення помилок. Мета – виправити помилки, щоб отримати ефективні результати. Як правило, до негативного стимулювання вдаються тоді, коли позитивний стимул не спрацьовує, а працівникам доводиться надавати психологічний відступ. Він за своєю природою негативний. Наприклад – пониження, переведення, штрафи [10, 54].

Ще з давніх часів люди замислювалися про мотивацію та її потрібність, але лише у минулому столітті були розроблені перші теорії. Далі розглянемо деякі з найважливіших для нашого світу теорії мотивації.

Концепції мотивації були в основному розроблені близько 1950-х років. У цей період було висловлено три класичні теорії (див. рис. 1.3). Ці

теорії є основними елементами сучасних теорій, розроблених пізніше.

Працюючі керівники та вчені професіонали на сьогоднішній день використовують ці класичні теорії для пояснення концепції мотивації працівників [40, 9].

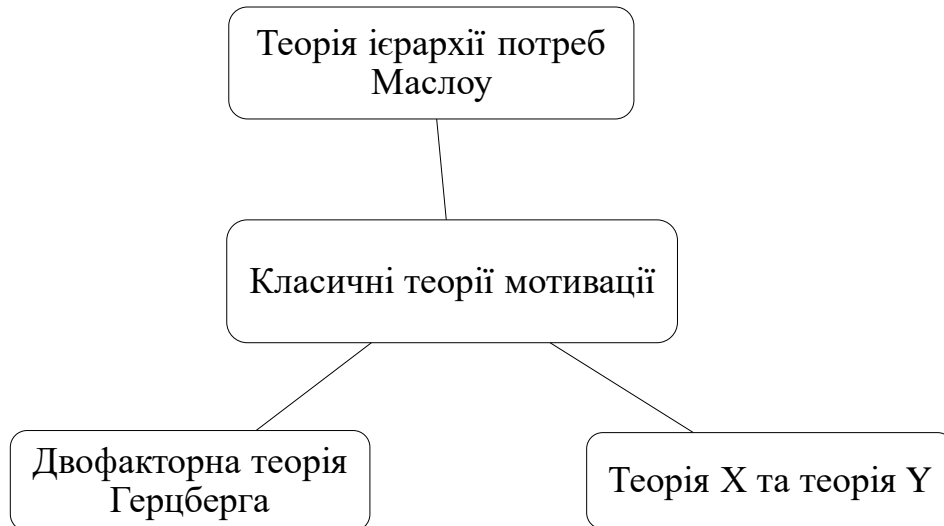


Рис. 1.3 – Класичні теорії мотивації

Абрахам Маслоу добре відомий тим, що запропонував теорію ієрархії потреб у 1943 р. Ця теорія є класичним зображенням мотивації людини. Ця теорія базується на припущенні, що всередині кожної людини існує ієрархія з п'яти потреб [39, 18]. Актуальність цих потреб різниться. Ці п'ять потреб такі:

- фізіологічні потреби – це основні потреби у повітрі, воді, їжі, одязі та житлі. Іншими словами, фізіологічні потреби – це потреби в основних зручностях життя.

- безпека – потреба безпеки включає в себе фізичну, екологічну та емоційну безпеку і захист. Наприклад – безпека роботи, фінансова безпека, захист від тварин, безпека сім'ї, охорона здоров'я тощо.

- соціальні потреби – включають потребу в любові, турботі, належності та дружбі.

- потреби поваги – бувають двох типів: внутрішні потреби гідності

(власної гідності, впевненість в собі, компетентність, досягнення і свободи) і зовнішніх потреб гідності (визнання, влада, статус, уваги і захоплення).

– потреба в самовираженні – сюди входить бажання стати тим, ким ви здатні стати. Вона включає потребу в зростанні та самозадоволенні. Це також включає бажання отримати більше знань, соціальних послуг, творчості та бути естетичним. Потреби самореалізації ніколи не задовольняються повністю. У міру того, як людина росте психологічно, можливості постійно зростають, щоб продовжувати зростати [9, 41].

За словами А. Маслоу: «людей спонукають незадоволені потреби. Оскільки кожна з цих потреб відносно задовольняється, вона рухає і змушує з'явитися наступну потребу». А. Маслоу згрупував п'ять потреб у дві категорії – потреби вищого та нижчого рівня. Фізіологічні потреби та потреби в безпеці склали потреби нижчого порядку. Ці потреби нижчого порядку в основному задовольняються зовні. Потреби соціальні, поваги та самореалізації становили потреби вищого порядку. Ці потреби вищого порядку, як правило, задовольняються внутрішньо, тобто всередині людини [24, 34].

Цю теорію можна згрупувати у так звану піраміду потреб А. Маслоу, приведено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4 – Піраміда потреб А.Маслоу

У 1959 році Фредерік Герцберг, учений-біхевіорист, запропонував двофакторну теорію або теорію мотиватора-гігієни. На думку Герцберга: «є деякі фактори роботи, які призводять до задоволення, тоді як існують інші фактори роботи, які запобігають незадоволенню». За словами Герцберга: «протилежність поняття «Задоволення» – це «відсутність задоволення», а протилежність «незадоволення» – «відсутність незадоволення» [16, 21].

Герцберг класифікував ці фактори роботи на дві категорії.

Гігієнічні фактори є тими факторами праці, які необхідні для існування мотивації на робочому місці. Вони не призводять до позитивного задоволення на тривалий термін. Але якщо ці фактори відсутні / якщо цих факторів немає на робочому місці, то вони призводять до незадоволення. Іншими словами, гігієнічні фактори – це ті фактори, які при достатній або обґрунтованій роботі заспокоюють працівників і не роблять їх незадоволеними. Ці фактори є незвичними для роботи. Фактори гігієни також називаються невдоволюючими або факторами обслуговування, оскільки вони необхідні, щоб уникнути невдоволення. Ці фактори описують робоче середовище. Фактори гігієни символізували фізіологічні потреби, яких люди бажали та очікували задовольнити.

Мотиваційні фактори – за Герцбергом, гігієнічні фактори не можна розглядати як мотиватори. Мотиваційні фактори дають позитивне задоволення. Ці фактори властиві роботі. Ці фактори спонукають працівників до кращої роботи. Ці фактори називаються задовільними. Це фактори, що беруть участь у виконанні роботи. Працівники вважають ці фактори невід'ємною користю. Мотиватори символізували психологічні потреби, які сприймалися як додаткова вигода [55, 42].

Приклади мотиваційних та гігієнічних факторів в теорії Герцберга наведено в таблиці 1.1.

У 1960 році Дуглас Макгрегор сформулював теорію Х і теорію Y. Науковець запропонував два аспекти поведінки людини на роботі: один з яких є негативним, називається теорією Х, а інший позитивним, теорія Y.

Таблиця 1.1 – Мотиваційні та гігієнічні фактори

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по кар'єрі
Прибуток	Визнання
Відносини с колегами, керівництвом	Можливості росту творчого та ділового
Ступінь контролю за роботою	Повага

За словами Макгрегора: «сприйняття менеджерами природи людей базується на різних припущеннях» [21, 28].

Можна сказати, що теорія Х представляє песимістичний погляд на природу та поведінку працівників на роботі, тоді як теорія Y – оптимістичний погляд на природу та поведінку працівників на роботі. Якщо співвіднести це з теорією Маслоу, можна сказати, що теорія Х базується на припущенні, що працівники наголошують на фізіологічних потребах та потребах безпеки. Тоді як Теорія Х базується на припущенні, що соціальні потреби, потреби в повазі та потреби в самореалізації домінують у співробітників.

Макгрегор говорить: «теорія Y є більш справедливою та обґрунтованою, ніж теорія Х». Таким чином, він заохочував сердечні стосунки в команді, відповідальні та стимулюючі роботи та участь усіх у процесі прийняття рішень [22, 97].

Всім знайомі класичні теорії мотивації, але вони не мають емпіричної підтримки. Що стосується сучасних теорій мотивації, то всі вони добре підтверджені доказами. Деякі сучасні теорії мотивації приведені нижче:

- теорія потреб К. Альдерферера (ERG)
- теорія потреб Макклелланда [56, 33].

Щоб привести теорію мотивації ієрархії А. Маслоу в синхронізацію з

емпіричним дослідженням, Клейтон Альдерферер переосмислив її власними словами. Його переробка називається ERG-теорією мотивації. Він переклав ієрархію потреб А. Маслоу на три простіші та ширші класи потреб:

– потреби в існуванні (Existence) – сюди входить потреба в основних матеріальних потребах. Коротше кажучи, це включає фізіологічні та фізичні потреби людини;

– потреба у зв'язку (Relatedness) – сюди входять прагнення індивіда до підтримання значних міжособистісних стосунків (будь то з родиною, однолітками чи начальством), отримання суспільної слави та визнання. Соціальні потреби Маслоу та зовнішня складова потреб поваги підпадають під цей клас потреб;

– потреби росту (Growth) – сюди входить потреба у саморозвитку та особистісному зростанні та просуванні. Потреби самоактуалізації Маслоу та внутрішній компонент потреб в повазі підпадають під цю категорію потреб [44, 128].

Значимість трьох класів потреб може відрізнитися для кожної людини.

Різниця між теорією потреб Маслоу та теорією ERG Альдерфера.

На відміну від теорії потреб А. Маслоу, в якій вказано, що в даний момент часу може функціонувати лише одна потреба, К. Альдерферер стверджує, що в конкретний період часу може функціонувати більше однієї потреби.

Теорія потреб К. Альдерферера також показує, що якщо задоволення потреб вищого рівня приборкано, зростає бажання задовольнити потреби нижчого рівня [12, 39].

За словами А. Маслоу: «людина залишається на певному рівні потреби, доки ця потреба не буде задоволена» [39, 99]. Хоча згідно з теорією ERG, якщо потреба вищого рівня загострюється, особа може повернутися, щоб збільшити задоволення потреби нижчого рівня. Це називається фрустраційно-регресійним аспектом теорії ERG. Наприклад – коли потреба у зростанні загострюється, тоді людина може бути мотивована задовольнити

потребу у спорідненості. Якщо є проблеми у задоволенні потреб у спорідненості, то вона може бути мотивована потребами існування. Таким чином, розлад або загострення може призвести до регресії до потреб нижчого рівня.

Хоча теорія ієрархії потреб А. Маслоу жорстка, оскільки вона передбачає, що потреби слідує певній і впорядкованій ієрархії, і якщо потреба нижчого рівня не задоволена, людина не може переходити до потреби більш високого рівня. Теорія потреб К. Альдерферера дуже гнучка, оскільки він сприймає потреби як діапазон різновид, а не сприймає їх як ієрархію. За словами К. Альдерфера: «людина може працювати над потребами у зростанні, навіть якщо її існування чи потреби у спорідненості залишаються незадоволеними. Таким чином, він дає пояснення проблемі «голодного художника», який може боротися за зростання, навіть якщо він голодний» [46, 128].

Альдерфер спробував встановити зв'язок між задоволенням потреб і їх активізацією, і в результаті визначив наступні сім принципів:

1. Чим менш задоволені потреби існування (E), тим сильніше вони проявляються.
2. Чим слабкіше задоволені соціальні потреби (R), тим сильніша дія потреб існування (E).
3. Чим повніше задоволені потреби існування (E), тим активніше заявляють про себе соціальні потреби (R).
4. Чим менш задоволені соціальні потреби (R), тим більше посилюється їх дія.
5. Чим менше задоволені потреби особистісного зростання і самореалізації (G), тим сильнішими стають соціальні потреби (R).
6. Чим повніше задоволені соціальні потреби (R), тим сильніше актуалізуються потреби особистісного зростання (G).
7. Чим менше задоволені потреби особистісного зростання (G), тим активніше вони проявляють себе. Чим більше задовольняється потреба в

особистісному зростанні, тим сильнішою вона стає [54, 44].

Для кращого розуміння даної теорії приведено схему на рисунку 1.5.



Рис.1.5 – Пояснювальна схема роботи теорії К. Альдерферера

Девід Макклелланд запропонував теорію мотивації потреб або досягнень. Ця теорія стверджує, що на поведінку людини впливають три потреби – потреба у владі, досягнення та приналежність. Потреба в досягненні – це потяг до успіху, досягнення у відповідності до набору стандартів, боротьби за досягнення успіху. Потреба у владі – це бажання впливати на поведінку інших людей відповідно до вашого бажання. Потреба у приналежності – це потреба у відкритих та товариських міжособистісних стосунках [49, 55]. Представимо схематично теорію мотивації потреб або досягнень на рисунку 1.6.

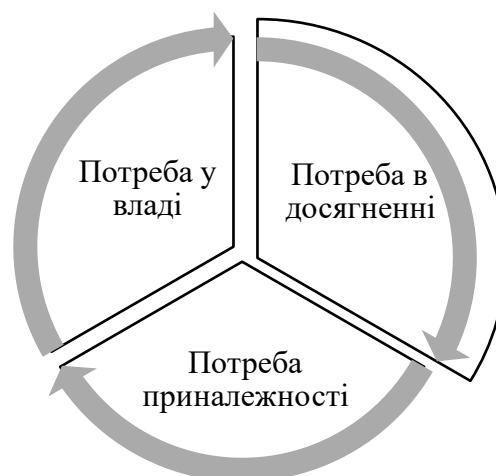


Рис. 1.6 – Схема теорії потреб Макклелланда

Нами було проведено порівняння найважливіших теорій мотивації. Результати цього наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз теорій мотивації

Критерії порівняння	Теорія Маслоу	Теорія Герцберга	Теорія Х та Y Макгрегора	Теорія Альдерферера	Теорія Макклеланда
Складові моделі	5 потреб які розташовані ієрархічно і сходження йде знизу вгору.	Гігієнічні та мотиваційні фактори.	Складається з теорії Х та Y. Характеризує 2 різні типи людей.	Потреба в зв'язках, рості та існуванні. Не ієрархічна.	Потреба у владі, успіху, приналежності. Ієрархія може сходити як знизу вгору, так і зверху вниз.
Критерії працівника	Застосовна для всіх.	Застосовна в організаціях.	Застосовна тільки в професійній діяльності	Застосовна для всіх.	Застосована для всіх.
Застосування в практичній діяльності	Ідея переходу від ланцюга до ланцюга не була підтверджена досвідом управління, цю модель не слід адаптувати до досвіду управління на малих і середніх підприємствах.	Хоч ця теорія ефективно використовувалася в ряді організацій, на її адресу лунали і критичні зауваження. В основному вони були пов'язані з методами досліджень.	Застосовується на підприємствах.	Не знайшла практичного застосування.	Макклеланд вважає що з трьох потреб для успіху менеджера важливе значення має потреба другого типу. Тому керівник повинен давати можливість менеджерам задовольняти і розвивати дану потребу.

Після проведеного порівняння, нами встановлено, що кожна з теорій потреб має свої відмінності, та носить унікальний характер, але всі вони направлені на задоволення потреб людини.

Узагальнюючи досвід провідних компаній готельно-ресторанного бізнесу наведемо такі складові мотиваційної політики підприємства сфери гостинності: матеріальна та нематеріальна (див. рис. 1.7) [29, с. 146].

Необґрунтоване стимулювання готельно-ресторанного бізнесу, ігнорування принципів мотивування та стимулювання працівників, відсутність системи рейтингу персоналу, висока плинність кадрів, порушення трудового та виконавчого порядку, часті конфлікти можуть призвести до незадовільних соціально-психологічних умов. Якісне обслуговування в кінцевому підсумку призводить до ефективної, конкурентоспроможної роботи підприємства.

Політика стимулювання, поряд із системою оплати праці, має бути адаптована до поточного стану підприємства, поточних завдань, змін середовища та сучасних вимог.

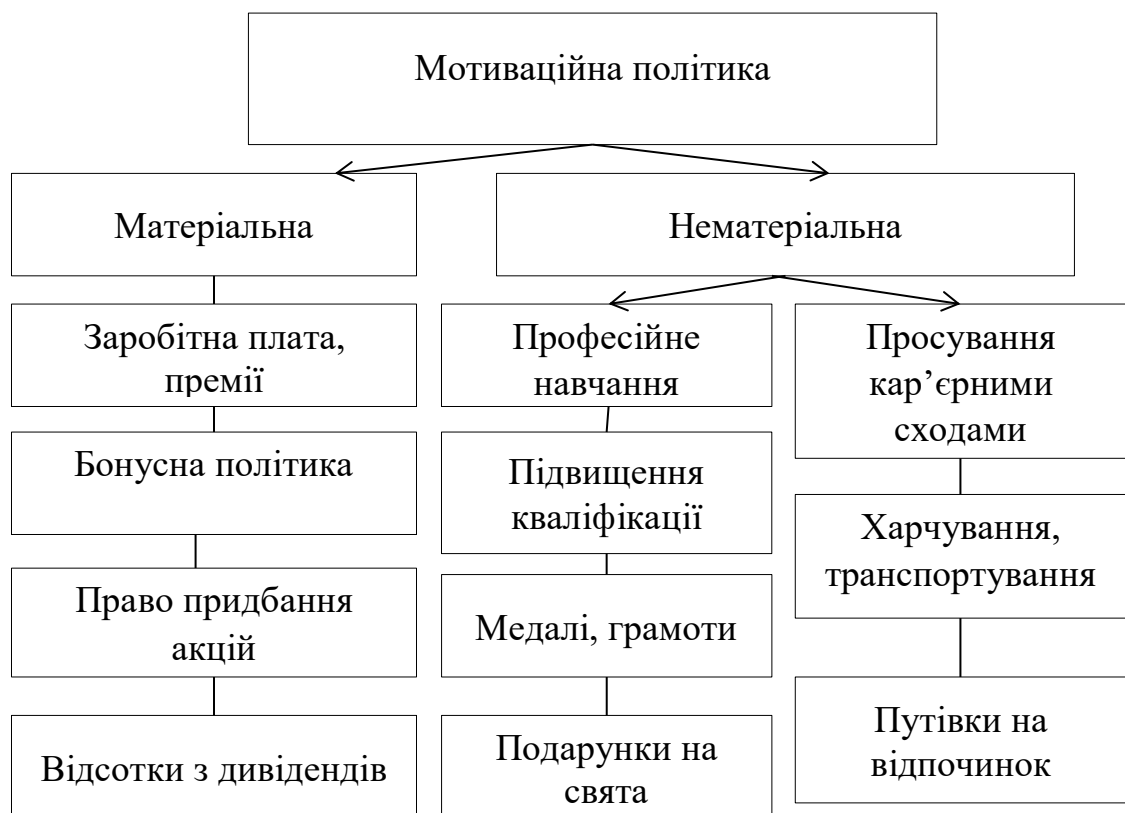


Рис. 1.7 – Характеристика мотиваційної політики підприємства

Система корпоративного стимулювання та заробітної плати повинна будуватися відповідно до основних принципів, що регулюють діяльність компанії, цілей і основних цінностей материнської компанії або франчайзингової компанії.

Політика стимулювання повинна базуватися на загальній стратегії компанії та її цілях та прийнятій корпоративній політиці. Сподіваємося, що спочатку буде сформована місія, а потім будуть затверджені цілі та шляхи їх досягнення. Для роботодавця важливо, щоб опис кожного працівника чи робочої групи, що виконує місію, цілі та корпоративну культуру організації, був формальним і точним.

Отже, мотивація – це сила, яка змушує людей діяти і досягати своїх цілей. Мотивація є невід’ємною складовою сучасного існування та роботи різноманітних підприємств, включаючи готельні господарства.

Отже, класичні теорії мотивації є базою для сучасних методів мотивації. Все ж таки вони далекі від ідеалу, і в дуже малій степені використовуються сьогодні, або зовсім не використовуються. На зміну класичним методам прийшли сучасні, які і знайшли своє місце в сучасних підприємствах.

1.2. Інструменти та методи мотивації в ресторанному господарстві

У процесі мотивації потребують корекції багато економічних, організаційних, правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів. З таким розрахунком діяльність особового складу здійснювалася в необхідному напрямку. За правильних дій лідерства можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну та вільну сфери.

На думку генерального директора мережі ресторанів Кіта Барра: «якість виконання роботи безпосередньо пов’язане з мотивацією. Тому менеджери готельних підприємств повинні підвищувати мотивацію, щоб підвищити якість роботи, і намагатися вибрати кращого виконавця на основі

виявленої мотивації» [1].

Соціологічні дослідження у провідних ресторанах світу, які були проведені у 2017 році, підтверджують, що успіх діяльності керівника на 15% залежить від його фахового рівня й на 85% – від уміння працювати з людьми [47, 97].

Знаючи особливості поведінки, знаючи характер кожного співробітника, можна передбачити поведінку в необхідному для групи напрямку. Кожна група людей, кожна група має певний психологічний клімат. Тому важливою умовою організації та розвитку трудових колективів є дотримання принципів психологічної солідарності. Недостатня увага до соціально-психологічних аспектів управління є основою здорового ставлення в колективі, що призводить до різкого зниження продуктивності праці (до 15%) [47, 98].

У цілі працівників підприємств ресторанного господарства входить комплекс намірів, які будуть працювати на повну потужність протягом тривалого часу. Це також завдання, бажання виконувати роботу. Сутність механізму мотивації управління персоналом у сфері послуг можна розглядати як багатогранну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційно-розпорядчих заходів. Методи впливу на поточні потреби працівників закладів. Досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників і організацій, підвищення конкурентоспроможності побутового обслуговування населення.

Об'єктами механізму стимулювання є працівники структурних підрозділів підприємства ресторанного господарства, суб'єкти керівники усіх рівнів, необхідні елементи, мотивації та інтереси, основні матеріальні, нематеріальні та статусні засоби [47, 99].

Зазначено, що для підвищення продуктивності праці працедавці використовують деякі інструменти заохочення. Інструменти організаційної мотивації можуть відрізнятися, оскільки індивідуальні потреби різні і вони можуть змінюватися з часом. З іншого боку, слід визнати, що людина може

боротися за задоволення кількох потреб одночасно, і задоволення цих потреб може залежати від кількох інструментів мотивації одночасно.

Фактори, що спонукають людей до праці наведено на рисунку 1.8.

Ці фактори можуть легко використовуватись іншими для мотивації людей. Для кожної людини в якості інструменту мотивації може бути прийнятий інший фактор.

Загалом, можна збільшити кількість інструментів мотивації для більшості підприємств та спеціально для готельних закладів. Заохочувальні інструменти, які відіграють мотиваційну роль для роботодавців можна назвати достатнім доходом, безпечним робочим місцем, безпекою роботи, можливостями підвищення, привабливістю роботи, ідентичністю роботи, якою варто володіти, статус, особисте дозвілля, повага, приватне життя, можливість брати участь у процесі прийняття рішень, існування справедливості і стійка дисциплінарна система.

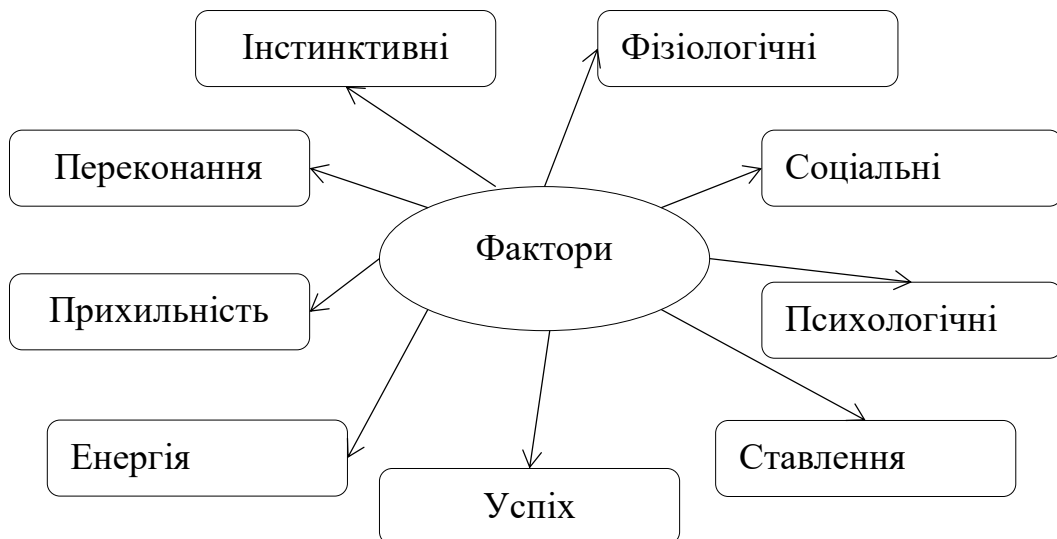


Рис. 1.8 – Фактори, що спонукають людей до праці (складено автором)

Багато вчених класифікують інструменти мотивації на три групи (див. рис. 1.9) [50, 77].

До економічного стимулювання відноситься використання

матеріальних ресурсів для придбання матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошових коштах, матеріальних благах і послугах. Ця форма заохочення працівників застосовується на рівні заохочення працівника або групи. Через відсутність результатів він рідко використовується для мотивації всіх працівників організації.

Стосовно психосоціальної мотивації, то зазначимо, що персонал може бути мотивований інструментами психосоціальної мотивації. Основні інструменти психосоціальної мотивації, як автономна робота, особиста влада та авторитет, соціальний статус, повага до особистості та життя, робота та психологічна безпека [52, 49].

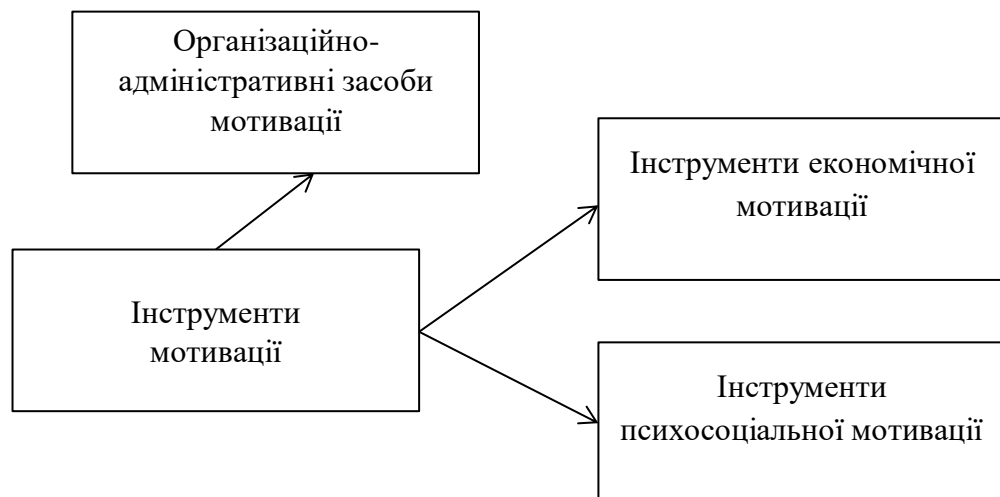


Рис. 1.9 – Інструменти мотивації

Організаційно-адміністративні засоби мотивації. Як і в готельних закладах, успіх закладу тісно пов'язаний з продуктивністю праці працівників. Структура організації може бути фактором забезпечення цієї продуктивності.

Організаційне та адміністративне розуміння підприємств має бути таким чином, щоб це могло сприяти мотивації працівників. Адміністративне розуміння організації, організаційних відносин, систем винагород та самої роботи може бути ефективним у цьому сенсі.

Одним із фундаментальних аспектів мотивації працівників є побудова організаційної структури, заснованої на взаємній довірі між адміністраторами та працівниками. Коли працівники розглядаються як довірені особи, вони вважають робочу атмосферу більш задовільною, і як результат, досягається мотивація. Більше того, як показник довіри до співробітників, досягнення працівниками особистого авторитету та влади завдяки розгортанню функцій є важливим інструментом мотивації працівників. У цьому контексті, завдяки розгортанню функцій у Ritz Hotels, кожен працівник має право витратити 2000 доларів від імені споживачів без схвалення вищого підрозділу з урахуванням задоволення споживачів. Це не тільки забезпечує надзвичайний досвід для споживачів, але це також робить позитивний внесок у мотивацію працівників [51, 94].

Узагальнюємо інструменти мотивації які реально використовувати або уже використовуються на підприємствах ресторанного господарства в Україні (див. рис. 1.10).

Таким чином, мотивація важлива як для особистості, так і для підприємств ресторанного бізнесу. Мотивація важлива для людини, тому що:

- мотивація допоможе йому досягти особистих цілей;
- якщо людина мотивована, вона матиме задоволення від роботи;
- мотивація допоможе у саморозвитку особистості;
- людина завжди виграє, працюючи з динамічною командою.

Так само мотивація важлива для бізнесу, тому що:

- чим сильніше мотивовані співробітники, тим сильніша команда;
- чим більше робота в команді та внесок окремого працівника, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес;
- протягом періоду внесення змін буде більше адаптації та креативності.

Нарешті, як обговорювалося раніше, немає встановленої формули того, що керівники ресторанних підприємств можуть чи не можуть робити, щоб мотивувати працівників. Найкращим підходом було б дозволити працівникам

знайти власну нішу в організації, замість того, щоб примушувати їх робити роботу, яка їм не до душі.

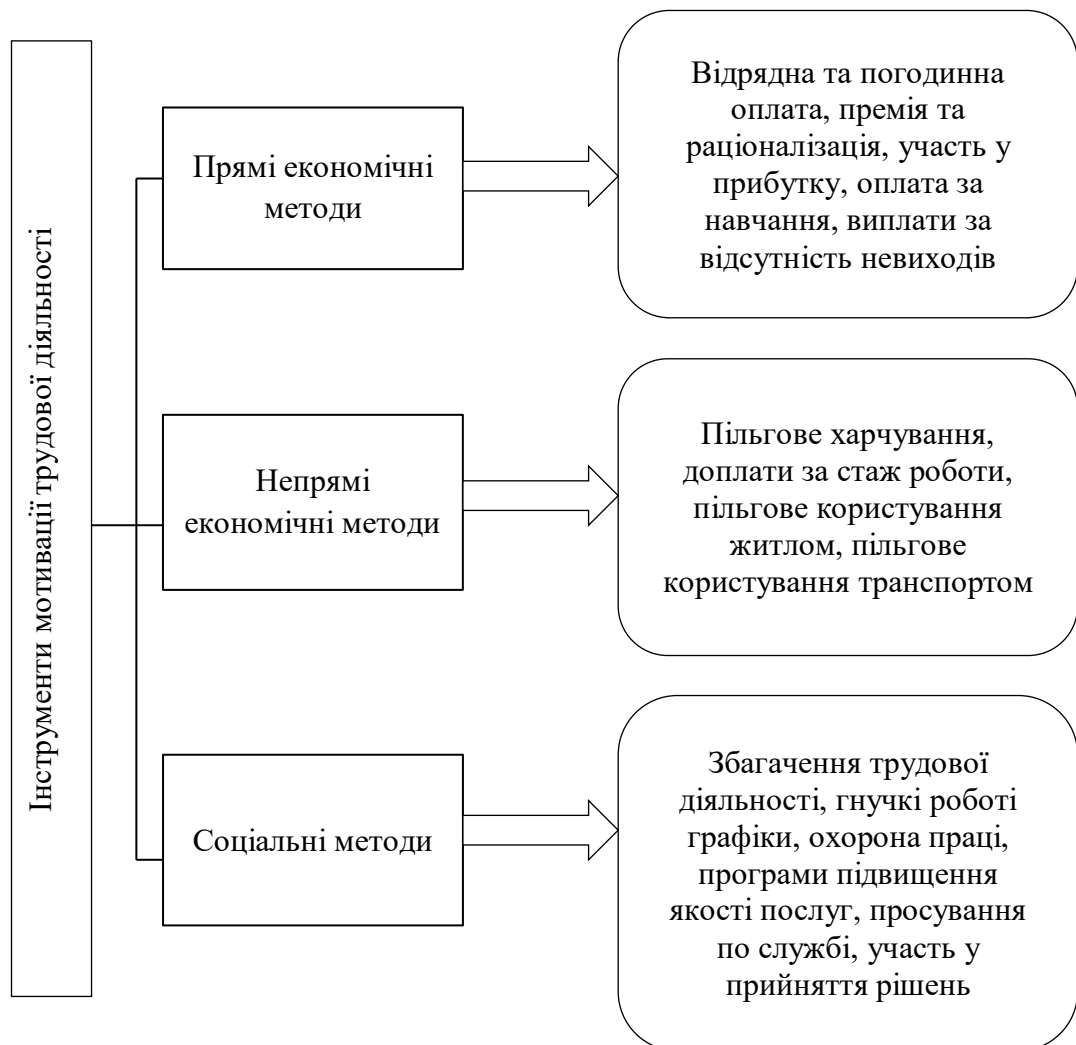


Рис. 1.10 – Інструменти мотивації трудової діяльності (складено автором)

Окрім цього, багато ветеранів галузі також дотримуються думки, що співробітники повинні знайти свою компанію, яка їм підходить, а отже, чіплятися за роботу, яка їх не мотивує, є контрпродуктивною [23, 170].

Отже, мотивація – це сила, яка змушує людей діяти і досягати своїх цілей.

Мотивація є невід’ємною складовою сучасного існування та роботи різноманітних підприємств, включаючи ресторанне господарства.

Класичні теорії мотивації хоч і є базою для сучасних методів мотивації, але все ж таки вони далекі від ідеалу, і в дуже малій степені використовуються сьогодні. На зміну класичним методам прийшли сучасні, які і знайшли своє місце в сучасних підприємствах.

1.3. Особливості світового досвіду мотиваційної політики в ресторанному бізнесі

Під час формування методів та політики мотивації важливо використовувати вже накопичений досвід найуспішніших країн світу. Тому, розглянемо світовий досвід мотивації.

У галузі індустрії гостинності, створення та надання послуг від ресторана до клієнта в першу чергу досягається через працівника, тобто представника підприємства. У цьому сенсі працівники по суті представляють галузь. Отже, успіх цієї галузі залежить від рівня співробітників та того, наскільки ефективно ними керують, щоб допомогти організаціям досягти своїх цілей. Для керівництва ресторанів надзвичайно важливо розробити ефективну політику та практики управління персоналом. Для того, щоб забезпечити їх мотивацію компетентним працівникам, які можуть сприяти досягненню своїх цілей. Це вимагає розуміння того, що мотивує співробітників на різних рівнях управління та на різних етапах кар'єри, щоб підтримувати високий моральний стан і високі результати. Якщо менеджери ресторанів можуть задовольнити своїх співробітників, зрозумівши їх суть мотивації, це допоможе їм поліпшити задоволеність споживачів [27, 28].

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в глобальних умовах більшості розвинених країн можна виділити найбільш характерні (див. рис. 1.11).

У мотивації персоналу найбільших успіхів досягли США і Японія. Концепція управління і мотивації співробітників на Заході висловлюють в принципах американського менеджменту, досвід Сходу – в школі японського

менеджменту. Високий рівень заробітної плати в більшості зарубіжних країнах, згідно з даними досвіду цих країн, багато в чому є наслідком використання форм та систем оплати праці із значним мотивуючим ефектом.

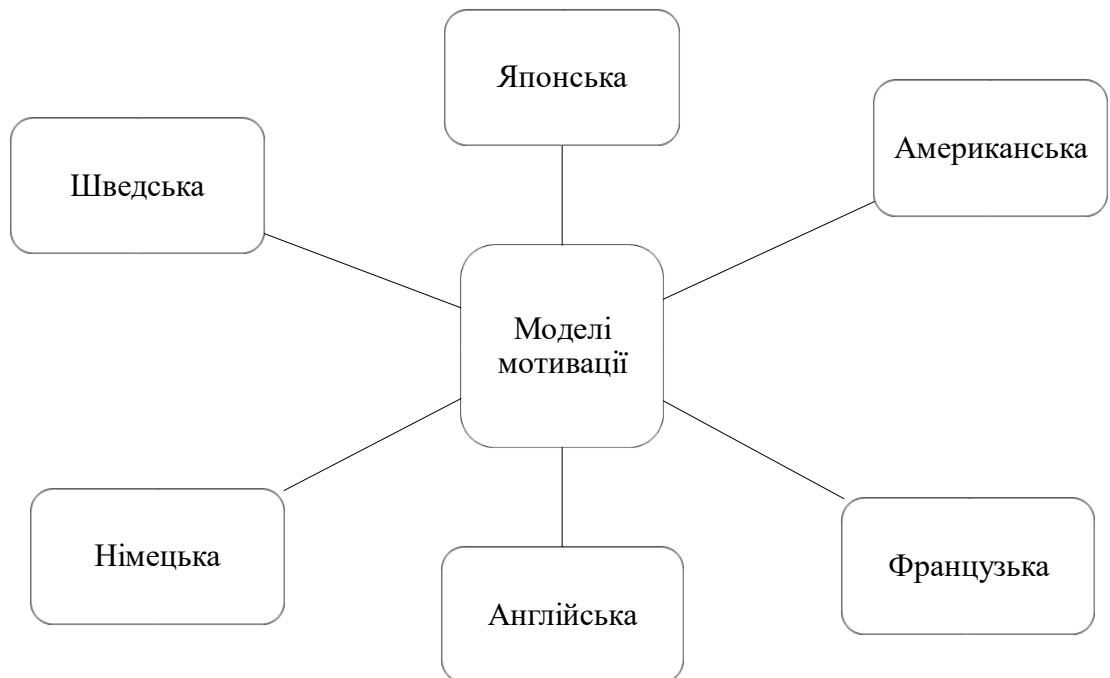


Рис. 1.11 – Характерні моделі мотивації

У США фінансове заохочення працівників є основним методом стимулювання.

Матеріальне заохочення співробітників ресторану реалізується у виплаті:

- основної заробітної плати;
- преміювання;
- чайових;
- бонусів (до 75–100% заробітку працівника);
- гнучкої системи пільг.

Актуальності набуває нематеріальне стимулювання. У США існують напрямки в нематеріальному стимулюванні персоналу:

- створення довірчих відносин між керівником і підлеглими;

- право брати участь в ухваленні рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства;
- розвиток у працівника індивідуалізму.

Важливою особливістю нематеріальних стимулів у Сполучених Штатах (США) є широке використання таких прийомів, як teambuilding та психологічна стимуляція. Teambuilding передбачає організацію спільних заходів, заміських та екскурсійних поїздок за рахунок компанії, дозволяє згуртувати колектив за рахунок командної роботи. Моральне заохочення проявляється у вигляді усного похвали, компліментів, спеціальних нагрудних знаків.

У ресторанному бізнесі США в якості мотивації співробітників активно використовують тренінги.

Одна з перших імперій швидкого харчування в США «McDonald's» широко поширилася як на заході так на сході, але виключно як заклад, що пропагує швидке харчування. Ідея лежала в прийнятті правил дотримання корпоративних стандартів, то, що в подальшому стало називатися тренінгами. Роками пізніше саме поняття тренінгу видозмінилася, під ним стали розуміти активне соціально-психологічне навчання, спрямоване на формування якихось навичок. В контексті ресторанного бізнесу може йтися, насамперед, про навички відмінного сервісу.

Тренінг, на думку рестораторів США, дозволяє підсилити мотивацію співробітників і виявити проблемні зони в колективі або в організації, а також навчитися грамотному контакту з гостем. Тренінги сприяють підвищенню рівня сервісу, за рахунок придбання нових знань, професіоналізму.

Японці працюють за принципом: «всі ми – одна сім'я». Вони підтримують хороше ставлення і взаєморозуміння зі своїми співробітниками. На кожному підприємстві харчування є згуртований колектив, який спонукає працівників до самостимуляції, таким чином, різні методи мотивації можуть навіть не знадобитися, так як вони готові виконувати те, що їм буде

призначено. Японці дуже цілеспрямовані. Вони грамотно розподіляють організацію праці, створюють комфортні умови для роботи, що і є для них мотивацією до роботи.

Східні культури властиво спиратися на потреби суспільства, а у західних – на індивідуальні потреби.

Людський капітал в Японії визнається пріоритетним, тому на всіх підприємствах діє система фінансового і нефінансового заохочення працівників. Основу фінансового заохочення працівників складають наступні елементи:

- оплата праці;
- премії – вони доповнюються до місячного заробітної плати і виплачуються двічі на рік (так звані – бонуси);
- оплата праці залежить від терміну та віку служби у компанії. Новим працівникам виплачується така ж заробітна плата та додаткова річна заробітна плата;
- оптимальна різниця в заробітній платі. Наприклад, заробітна плата керівників японських компаній у 7–8 разів перевищує зарплату нових співробітників і в 10–70 разів перевищує зарплату в американських компаній;
- використання широкого спектру пільг для постійних працівників: сімейні допомоги, оплата відрядження, медичне страхування, соціальне страхування, соціальні виплати на потреби. Також будуть святкові ваучери, прокат автомобілів, харчування працівників, бонуси та цінні подарунки тощо.

Серед нематеріальні стимулів широко використовуються в Японії для залучення працівників до різних виробничих груп, виокремлюють такі як «Продуктивність», «Безробіття» та «Контроль якості продукції» та ін. Зазначимо, що основним завданням таких заходів є регулярний збір і відбір окремих членів команди та виявлення проблем окремих членів колективу, які впливають на продуктивність і якість продукції та діють на добровільних засадах.

Важливою складовою нематеріальних стимулів є організація взаємовідносин між людьми. Таким чином, керівництво японських компаній розвиває неформальні ділові відносини зі співробітниками, що досягається шляхом прямого щоденного привітання та обміну інформацією безпосередньо з тими, хто працює під керівництвом керівника робочого місця.

Повага та визнання працівників підприємства, формує впевненість у собі, прибутковість, визнання їх здібностей. Для цього керівникам-менеджерам потрібно полегшити справу, організувати ювілеї, свята, подарунки та подарунки.

Розглядаючи всі рівні персоналу ресторанного бізнесу, важливо відзначити їх працю, нелегкий як в моральному, так і в фізичному відношенні. Тому в зарубіжній практиці додатковим фактором мотивації є кімнати психологічного розвантаження, робота психолога, медкабінет і т.д. Істотна відмінність менталітету працівників російських ресторанів не дає можливість в повній мірі використовувати напрацьовані за кордоном технології мотивації.

В результаті досліджень, зазначаємо, що кожна країна підлаштовувала мотивацію під менталітет людей цієї країни, взявши до увагу вікові традиції, звички та бажання людей. В Україні не лише можливо, а й необхідно застосовувати цей досвід, потрібно лише адаптувати ці системи під українські реалії.

Отже, підсумувавши все, зазначимо, що мотивація – це внутрішнє почуття, яке може зрозуміти лише керівник, оскільки він знаходиться в тісному контакті з працівниками. Кожне підприємство ресторанного господарства повинно формувати мотиваційну політику, що позитивно вплине на ефективність діяльності персоналу. Правильна мотивація дійсно є основою успіху. Завдяки мотивації з байдужих і прохолодних співробітників вийде сформувати сильну, впевнену команду, яка буде ідеально взаємодіяти з відвідувачами та підвищувати дохід підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності кафе Brand Bar «Бегемот»

Об'єктом дослідження є Brand Bar «Бегемот» – кафе-бар, арт-кафе, дитяче кафе. Засновано 17 липня 2012 р. Директор закладу – Добродій Дмитро Сергійович.

Адреса: м. Запоріжжя, вул. Товариська, 39 (Бородинський мкр-н, ТЦ Континент, 2 поверх).

Моб. тел.: (097) 486-85-15.

Адреса: м. Запоріжжя, вул. Чарівна 40-б (Шевченківський мкр-н, ТЦ Ріо).

Моб. тел.: (097) 250-28-71.

Тип кухні: американська, вегетаріанська, французька, мексиканська, італійська, японська.

Мережа закладів Brand Bar «Бегемот» – це японська, італійська і паназійська кухня. Два заклади знаходяться в спальних районах міста. Тут також проходять творчі вечори, концерти.

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

Клубний формат по п'ятницях і суботах, діджеї, МС, живий звук від запорізьких груп і гостей з іншого міста, проведення вечірок, організація дитячих свят з аніматорами та кулінарні майстер-класи для дітей з приготування піц, ролів, пряників, їстівних смішариків і коктейлів.

Brand Bar «Бегемот» в Бородинському мікрорайоні – більше, ніж заклад зі смачною їжею та якісним обслуговуванням. Це сімейні традиції, дружна атмосфера і дзвінкий дитячий сміх. Це різноманітне меню, поєднання італійської, японської та паназіатської кухні, в якому кожен знайде для себе

саме те, що потрібно. BrandBar «Бегемот» – це завжди хороший привід зібратися і провести час з найближчими: будь то день народження, річниця весілля або звичайний день вівторка.

Кафе Brand Bar «Бегемот» в Бородінському мікрорайоні розраховане на 40 посадочних місць. Літній майданчик також розрахована на 30 посадочних місць.

Поруч з літнім майданчиком знаходиться дитячий комплекс «Бегемотик» з м'яким лабіринтом і пальмою-каруселлю, де можна залишити своїх діток під наглядом.

Доставка піци і суші, шашлику безкоштовно при замовленні від 250 грн по Запоріжжю. Щодня з 11.00 до 24.00.

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

Сайт BrandBar «Бегемот»: <https://menu.justo.com.ua>

<https://www.facebook.com/brandbarbegemotzp/>

<https://www.instagram.com/brand.barbegemot/>

Brand Bar в Шевченківському районі розрахований на 120 посадочних місць, а на літньому майданчику можуть розміститися до 70 осіб.

Так само є дитячий комплекс «Бегемотик». Працює доставка піци і суші. Час роботи: з 10:00 до ...

Чого очікувати під час відвідування в умовах пандемії COVID-19:

- у місцях громадського користування персонал повинен носити маски;
- антибактеріальний гель для рук доступний гостям і персоналу;
- регулярні перевірки температури у персоналу;
- обідні столи розставлені з дотриманням правил соціальної дистанції;
- персонал повинен регулярно мити руки;

- між гостями проводиться дезінфекція столиків;
- одноразові або продезінфіковані меню.

За характером контингенту обслуговування кафе Brand Bar «Бегемот» є громадським закладом ресторанного господарства, який пропонує продукти та послуги кожному споживачу.

Заклад ресторанного господарства швидкого обслуговування кафе Brand Bar «Бегемот» обслуговує клієнтів послугами харчування, відпочинком, гарним обслуговуванням тощо.

Послуги харчування – це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації і організації споживання.

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

Система управління в закладі лінійно-функціональна (див. рис. 2.1).

Як бачимо з рисунку 2.1 у кафе Brand Bar «Бегемот» директору підпорядковуються маркетологи, головний бухгалтер та керуючий закладом.

Закупівельники підпорядковуються головному бухгалтеру та шеф-повару. Адміністратор напряму працює з поварами, офіціантами, барменами, кур'єрами та «хозяюшками».

Предметом діяльності кафе BrandBar «Бегемот» є:

- виробнича діяльність по випуску продукції, кулінарних і кондитерських виробів;
- реалізація продукції власного виробництва і купівельних товарів;
- надання послуг при проведенні святкових заходів;
- організація дитячих свят;
- підготовка кваліфікованих кадрів (курси барменів);
- здійснення фінансово-кредитних операцій.

Основним завданням кафе «Brand Bar Бегемот» є постійне вдосконалення виробництва та персоналу, досягнення високих стандартів харчування, постійне покращення дизайну та підвищення якості обслуговування.

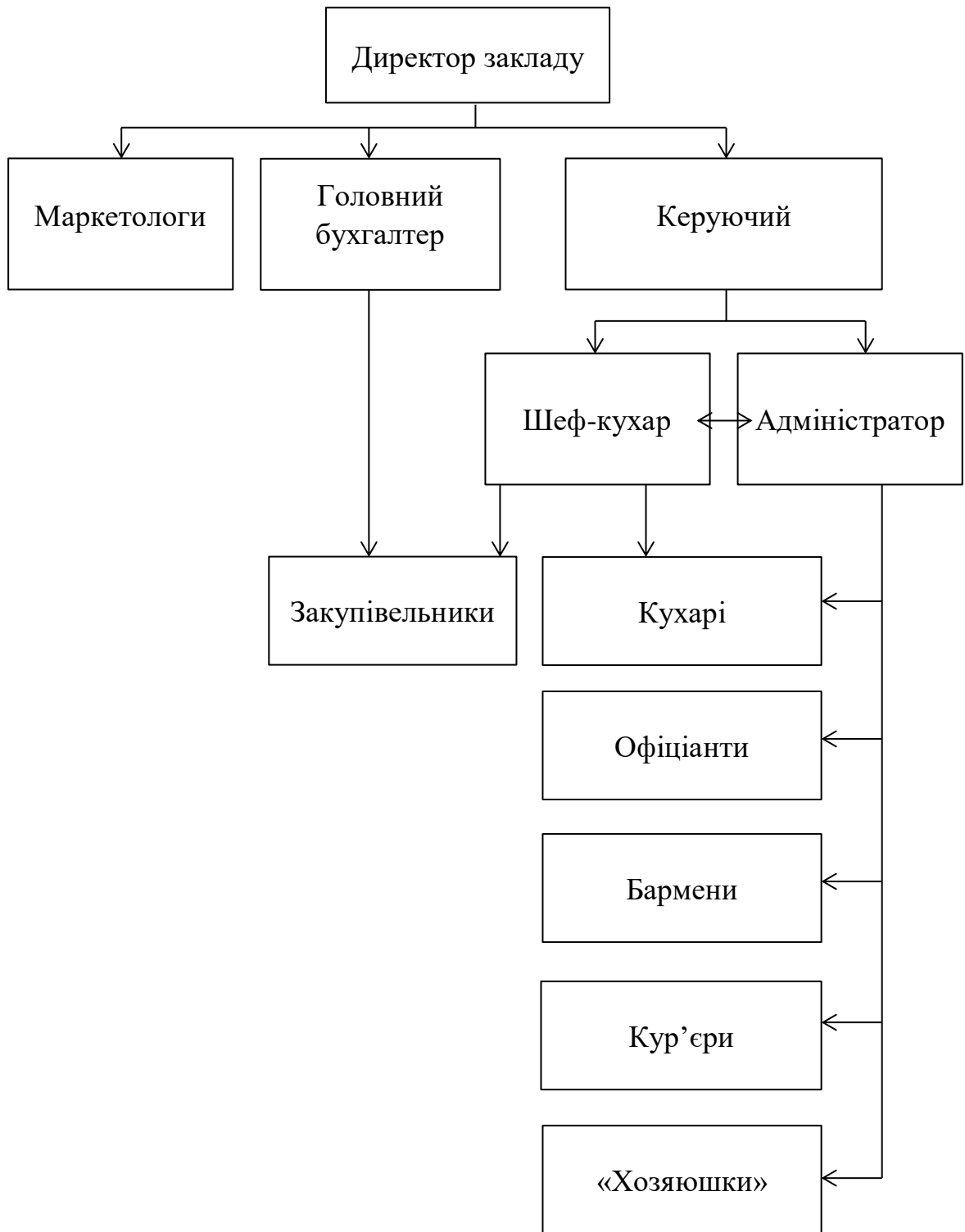


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління кафе Brand Bar «Бегемот»

Місія організації – забезпечення якості їжі та високого рівня обслуговування, а також функції ресторанного обслуговування: підвищення кваліфікації персоналу та впровадження фірмових страв, фірмовий одяг, пункти меню, брошури, візитки, запрошення тощо, посудом, інвентарем,

меблями, столовим інвентарем, столовою білизною, необхідним обладнанням.

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

Постачання сировини кафе «Brand Bar Бегемот» планує після розробки плану товарообороту і звороту по продукції власного виробництва в наступному порядку:

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

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

Основними постачальниками досліджуваного кафе Brand Bar «Бегемот» є: «ТОВ «Чайна країна» (чай, кава), Агропромгрупа «Пан Курчак», Київський м'ясокомбінат (м'ясо та птиця, ковбасні вироби і копченості), ТОВ «Ян Дженерал» (риба та морепродукти), Київський хлібокомбінат (хлібобулочні вироби), Київський завод шампанських вин, ПП «Преміум вин», АП «Одесвинпром» (вино-горілчані вироби), ТМ «Славутич», Суши продукти, Бердянський м'ясокомбінат, ТОВ Немирицький ликеро-горілчаний завод, ліккеро-горілчаний завод «Хортиця»».

У таблиці 2.1 показано концепцію закладу. Концепція розкриває ідею

ресторану, описує всі складові ресторану, по суті є найбільш детальною технічною роботою для залучення та утримання технологічних ланцюжків, дизайнерських рішень, брендів, стратегій розташування, меню, маркетингових та рекламних програм для утримання клієнтів і інших складових компоненти.

Таблиця 2.1 – Концепція закладу кафе Brand Bar «Бегемот»

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Тип	Кафе-бар, арт-кафе, детское кафе
Кулінарне спрямування закладу	Американська, вегетаріанська, французька, мексиканська, італійська, японська кухні.
Місце знаходження: – фактичне	м. Запоріжжя, вул. Товариська, 39 (Бородинський мкр-н, ТЦ Континент, 2 поверх).
Контингент споживачів	Сім'ї, мешканці району, школярі, працівники установ.
Формат закладу	Повносервісний.
Формат виробництва	Сировина та напівфабрикати різного ступеня готовності.
Дизайнерський стиль	Lofty, прогресивна, технологічна тематика.

Слоган закладу: «Сімейні традиції».

Реалізація продукції відбувається через торговий зал закладу, місткість якого складає 40 місць. Заклад організовує бізнес-ланчі для гостей з 12.00 до 16.00, форма обслуговування – обслуговування офіціантами. Години роботи ресторану з 11.00 до 23.00 год. Персонал торгового залу: 2 офіціанта,

адміністратор, 2 бармена. Працюють по 4 зміни, через три, робочий день складає 12 годин. Перелік послуг, які надаються даним закладом показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Перелік послуг, що надає заклад кафе Brand Bar «Бегемот»

Назва послуги	Характеристика послуги
Послуги харчування	Надаються у торговельній залі, пропонуються страви американської, вегетаріанської, французької, мексиканської, італійської, японської кухні.
Послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів	Виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні та з додатковим оформленням.
Послуги з організації споживання і обслуговування	– обслуговування офіціантами, організація ланчів, банкетів, фуршетів; – проведення вечірок – організація дитячих свят з аніматорами та кулінарні майстер-класи для дітей з приготування піц, ролів, пряників, їстівних смішариків і коктейлів.
Послуги з реалізації кулінарної продукції	Реалізація кулінарних та кондитерських виробів у торговому залі закладу ресторанного господарства, комплектація та упакування страв з собою. Щоденна доставка піци і суші, шашлику, коктейлів.
Послуги з організації дозвілля	Живий звук від запорізьких груп і гостей з іншого міста.
Інші послуги	Зона для паління, парковка, кейтеринг, доставка, безготівкова оплата, WI-FI, клубний формат по п'ятницях і суботах, діджеї, MC.

Проводячи аналіз дизайнерського та фірмового стилю, нами відзначено, що емблема закладу зустрічається на сірниках, меню, посуді тощо (див. додаток А).

Меню оформлене у класичному стилі, назви страв подані українською. Меню закладу Brand Bar «Бегемот» подано на сайті закладу.

Обідне меню (звичайне харчування, чергові страви) включає прості страви, зручні для свята. Наступні три–чотири страви серед чергових страв, перші два прийоми їжі, другі чотири–п’ять, десерти, гарячі та холодні напої трьох–чотирьох найменувань, а також багато тістечок та мучні кондитерські вироби.

Меню обідніх страв та експрес–обідів друкуються на кожен день окремо. Ці меню вручаються відвідувачам при прийомі замовлення.

Щоденне меню раціону складається в тих випадках для учасників з’їздів, конференцій, нарад і членів різних делегацій, яке подається тричі на день (сніданок, обід, вечеря,) або чотири рази (додається другий сніданок). Щоденне дієтичне меню дозволяє вибирати страви за вільним вибором за бажанням гостей.

Складаючи вечірне меню, обмежтеся вживанням їжі, напоїв та салатів. У меню повинні входити кефір, кисле молоко та інші молочнокислі продукти.

Меню банкетів відрізняється від інших видів меню тим, що при його складанні активну участь бере замовник. Банкет може бути сніданком, обідом чи вечерею.

В меню банкетів ряд холодних страв та закусок (можна замовити з рахунку 1/2 або 1/3 порції на особу з асортименту холодних закусок), одну гарячу страву для банкетної вечері, рибу, м’ясо, птицю, десерт, іншу гарячу їжу, фрукти, напої.

В меню банкету-вечері входять: салат з крабового коктейлю, пластівці з зернистою ікрою осетрових та лососевих риб, сьомга з лимоном та оливками, язик у желе, паштет з яловичини, натуральні та запечені овочі,

гриби, запечені у сметані, філе, морозиво, шампанське, червоне вино.

В меню включають також вина, вино-горілчані вироби, безалкогольні напої.

Як правило, перелік алкогольних напоїв наводиться в кінці основного меню замовлених страв і напоїв: горілка та горілчані вироби, міцні виноградні вина, білі та червоні столові, десерти, шампанське, коньяки та лікери. Крім того, пиво, мінеральна вода, фруктові соки, фірмові напої, кондитерські вироби.

Оформлене художнє меню кафе Brand Bar «Бегемот» це не тільки меню як перелік страв, а й візитна картка закладу ресторанного господарства, яка є однією з рекламних засобів.

Асортимент аналізується для того, щоб внести зміни в меню, визначити попит на продукцію закладу. Аналіз асортиментної структури продукції кафе Brand Bar «Бегемот» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз асортиментної структури продукції закладу кафе Brand Bar «Бегемот»

Страви	Кількість найменувань
1	2
Піци	22
Роли	34
В тому числі:	
набори ролів	4
теплі роли	6
Бургери	9
Салати	7
Сковорідки	8
Супи	7
Півні дошки	6
Страви на грилі	11
Страви Азії	4
Гарячі закуски	7
Літні Ice Fizz&Kryshon	10
До пива	9

Продовження таблиці 2.3

1	2
Напої	138
В тому числі:	
Чай	2
Кавові напої	15
Настоянки та лікери	21
Пиво розливне	3
Бренді та коньяк	4
Міцний алкоголь	27
Шампанське	6
Вика Грузії	5
Вина	6
Сидр та пиво пляшкове	3
Напої безалкогольні	10
Класичні коктейлі	27
Безалкогольні коктейлі	9
Всього страв	271

Як бачимо з таблиці 2.3 асортимент страв великий. Крім піци з підбором найрізноманітніших інгредієнтів, в асортименті представлені роли, салати, сковорідки, супи, страви на грилі та страви Азії. Ще одною гордістю закладу є – піци з тесту «за бабусиним рецептом». Досить великий асортимент прохолодних напоїв – соків, вод, компотів, пива, вина, міцного алкоголю. Крім того великий вибір чаю та кави. Найбільші позиції займають холодні закуски та піца.

Ціни в меню доступні для будь-кого. Середній чек закладу – 200 грн.

Також для клієнтів існують індивідуальні скидки, тим самим роблячи покупки та перебування в закладі більш приємним та доступним.

Показники плану з праці закладу показані у таблиці 2.4.

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

Таблиця 2.4 – Показники плану з праці закладу ресторанного господарства кафе Brand Bar «Бегемот»

Показники	Осіб
Чисельність працівників, у тому числі:	30
– адміністративно-управлінського персоналу	8
– виробничого (операційного) персоналу	18
– допоміжного персоналу	4

Нижче наведено графік роботи наявного персоналу закладу (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Графік роботи персоналу закладу Brand Bar «Бегемот»

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

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

зміни на 2 вихідних, по 12 годин на добу з 11.00 по 23.00. Кухари мають графік 5 змін на 2 вихідних, по 12 годин на добу з 11.00 по 23.00.

В таблиці 2.6 наведено рівень заробітної плати персоналу кафе Brend Bar «Бегемот».

Таблиця 2.6 – Штатний розклад персоналу кафе Brend Bar «Бегемот»

Посада	Кількість осіб	Середня заробітна плата, грн	Графік
Керуючий	1	15 500	5/2
Бухгалтер	1	15 000	5/2
Адміністратор	2	12 500	4/3
Шеф-кухар	1	18 000	4/3
Кухар	3	13 000	5/2
Офіціант	3	8 000	4/3
Бармен	2	10 000	4/3
Кур'єр	2	10 000	4/2
Посудомійка	2	7 000	4/3

Основні показники фінансово-господарської діяльності BrandBar «Бегемот» наведені в таблиці 2.7.

Аналіз наведених показників за 2017-2019 рр. показав, що діяльність кафе Brand Bar «Бегемот» зазнала деяких змін.

Чистий дохід від реалізації виріс в 2018 році порівняно з 2017 роком на 8,9 %.

Також зросла собівартість реалізованої продукції.

Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 8,9%.

Таблиця 2.7 – Основні показники фінансово-господарської діяльності кафе Brand Bar «Бегемот», тис. грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна показника, %	
				2018/2017	2019/2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5 400	5 880	6 000	8,9	2,04
Собівартість реалізованої продукції	1 512	1 646	1 860	8,8	13,1
Валовий прибуток від реалізації	3 888	4 234	4 140	8,9	-2,12
Адміністративні витрати	156,6	176,4	210	8,9	19,04
Витрати на збут	162	176,4	180	8,9	2,04
Загальна собівартість реалізованої продукції	1 830,6	1 998,8	2 250	9,2	12,56
Прибуток від реалізації	3 569,4	3 881,2	3 750	8,7	-3,38
Фонд оплати труда	1 512	1 646,4	1 680	8,9	2,04

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

В 2019 році відбулося збільшення чистого доходу 2,04%, але збільшення собівартості реалізованої продукції на 13,1% за рахунок адміністративних витрат та витрат на збут призвело до зниження прибутку від реалізації на 3,38%.

Якщо собівартість реалізованої продукції (послуг) кафе Brand Bar «Бегемот» у 2019 році складає 28–31%, то валовий прибуток від реалізації – 10–15%, витрати на збут (рекламу) – 3%, фонд оплати праці закладу – 28%.

2.2. Аналіз мотиваційної політики в кафе Brand Bar «Бегемот»

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

Аналіз політики мотивації і задоволеності співробітників закладу Brand Bar «Бегемот» в системі управління персоналом проведемо за допомогою наступного:

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

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

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

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

В рамках розробки управлінського рішення щодо мотивації співробітників закладу Brand Bar «Бегемот» було проведено опитування.

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

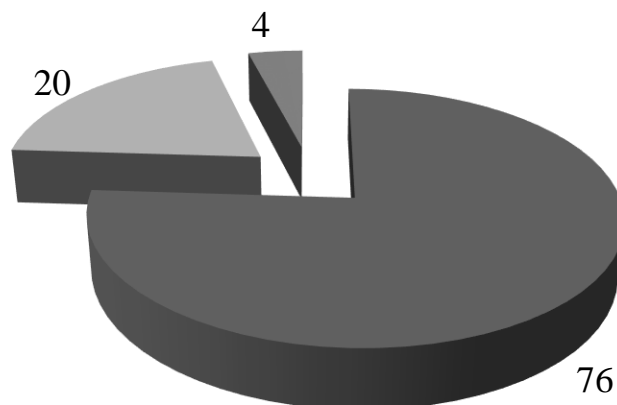
1 блок «Загальні питання».

Проведене опитування співробітників підприємства громадського харчування дозволяє зробити висновок, що для 64% респондентів робота в

закладу Brand Bar «Бегемот» є засобом для заробітку грошей, для 12% – це можливість підйому кар’єрними сходами, для 16% – можливість спілкування з хорошим колективом і 8% вважають, що не важливо, де працювати.

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

Чи задоволені своєю роботою в кафе Brand Bar «Бегемот» 76% опитаних співробітників відповіли, що задоволені, 20% – скоріше не задоволені і 4% – не змогли відповісти (див. рис. 2.2).



■ задоволені ■ скоріше не задоволені ■ не змогли відповісти

Рис 2.2 – Оцінка задоволеності працею в кафе Brand Bar «Бегемот»

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

Опитування показало, що організація трудового процесу влаштовує 100% працюючих в Brand Bar «Бегемот», 96% і 92% підтримують керівництво в поліпшенні умов праці та модернізації виробництва: 88% і 84%

вважають нормальною соціальною сферою і рівень заробітної плати.

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

Далі вивчили відносини з колегами і з керівником кафе Brand Bar «Бегемот».

Респонденти в такий спосіб відзначили варіанти, які найбільш підходять до вашого бачення ситуації стосунки з керівником в Brand Bar «Бегемот» в даний час (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Відносини з колегами та керівником

В закладі чуйне ставлення керівництва до ідей і думку підлеглого	86%
	14%
Зрозумілі цілі, чіткі і здійсненні завдання від керівника?	75%
	25%
Керівник справедливий до співробітників?	83%
	17%
Достатня похвала від керівництва?	62%
	28%

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

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

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

83% респондентів вважають, що керівник справедливий до співробітників, інші відповіли негативно, що також є досить серйозною

проблемою, яку необхідно вирішувати.

Наступним питанням було: «Чи задоволені Ви відносинами в колективі?» (див. рис. 2.3).

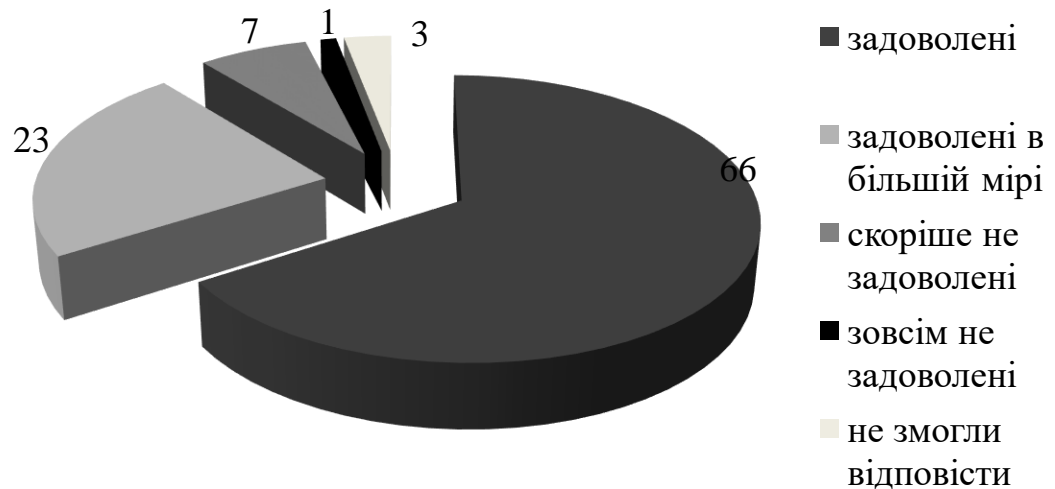


Рис. 2.3 – Результати відповідей на питання: «Чи задоволені Ви відносинами в колективі?»

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

3 блок «Кар’єрний ріст».

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

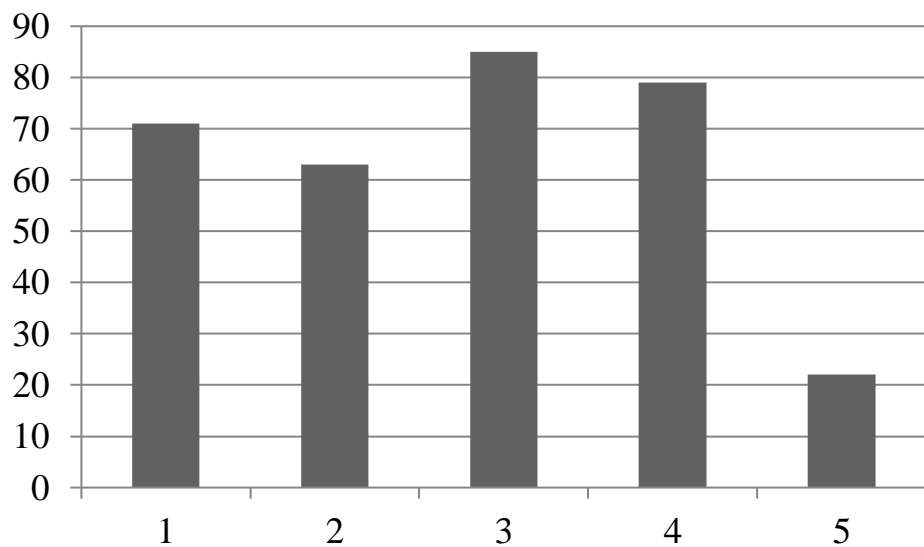
4 блок «Навчання і розвиток».

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

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

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

Отримавши відповіді на третє питання, виділимо формати навчання, які, на думку опитуваних повинні використовуватися в кафе для удосконалення процесу управління персоналом та мотивації (%) (див. рис. 2.4):



1 – курси, тренінги офіціантів та адміністраторів; 2 – дистанційне навчання якості; 3 – розвиток навичок на робочому місці; 4 – наставництво; 5 – післятренінговий супровід на робочому місці

Рис. 2.4 – Результати відповідей на питання: «Які формати навчання використовувалися в вашій організації?»

- курси, тренінги офіціантів та адміністраторів (71%);
- дистанційне навчання якості (63%);

- розвиток навичок на робочому місці (85%);
- наставництво (79%);
- післятренінговий супровід на робочому місці (22%).

Отже, опитані вважають, що для удосконалення системи мотивації персоналу в кафе Grand Bar «Бегемот» повинні використовуватися такі формати навчання персоналу:

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

Наступним було питання, яке стосується програм навчання. Нам належало виявити на скільки вони інформативні, сповнені, привабливі, чи цікаві програми навчання для персоналу (див. рис. 2.5).

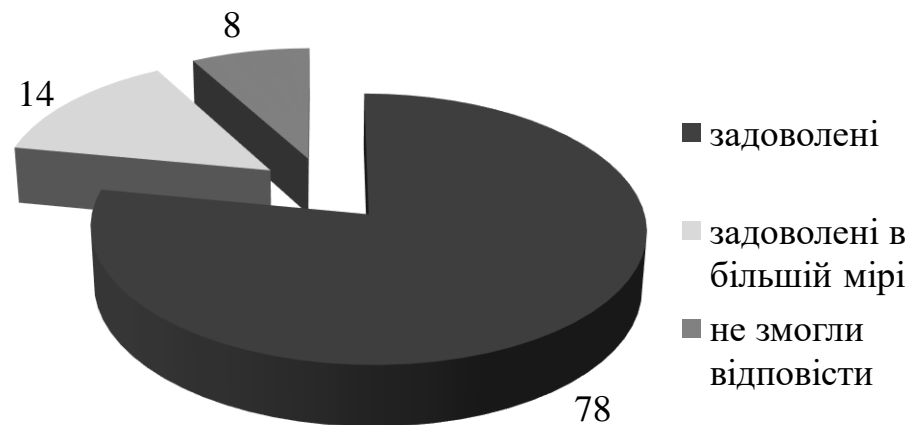


Рис. 2.5 – Результати відповідей на питання: «Як ви вважаєте програми навчання для співробітників інформативні, сповнені, привабливі, цікаві»

З'ясовано, що більшість опитаних 78% вважають, що програми навчання для співробітників інформативні, сповнені, привабливі, 14% –

задоволені в більшій мірі, решта 8% – не змогли відповісти на це питання.

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

5 блок «Умови організації трудового процесу».

Для підвищення якості діяльності будь-якої організації необхідно знати, як працівники відносяться до своїх обов'язків, один до одного, що стимулює їх працювати краще. Оцінка задоволеності працівників дає важливу інформацію про те, чим задоволені або незадоволені працівники, і за якими напрямками слід удосконалювати систему роботи з персоналом. Таким чином, наступне питання стосувалося саме задоволеності працівників своїми умовами праці (див. рис. 2.6).

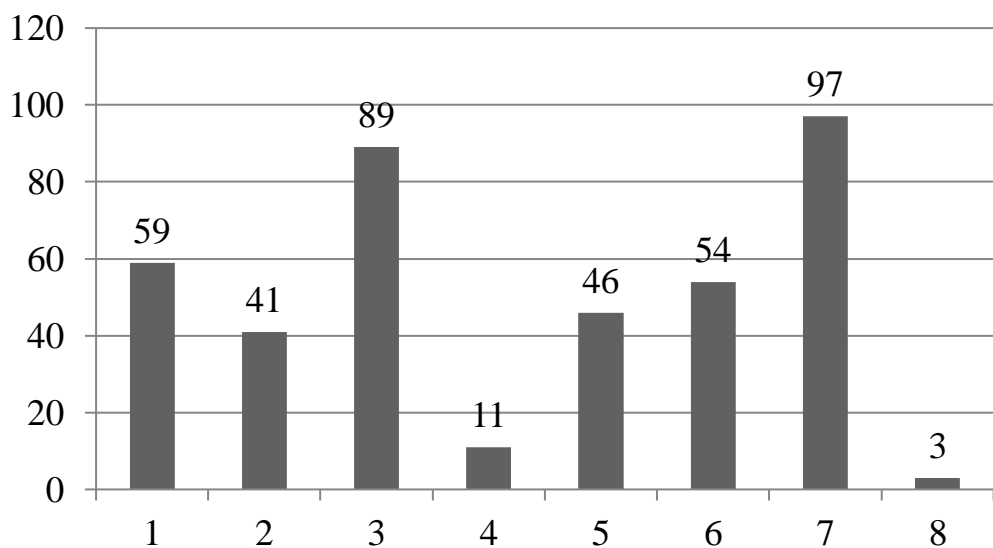


Рис. 2.6 – Результати відповідей на питання: «Чи задоволені Ви умовами праці?»

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

- мене не влаштовує мій соціальний пакет – 11%;
- моя оплата праці на 20% є нижчою, ніж ринкова – 46%;
- моя оплата праці вище середньоринкової – 54%;
- мене влаштовує місце розташування моєї роботи – 97%;
- мене не влаштовує місце розташування моєї роботи – 3%.

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

6 блок «Баланс між роботою та особистим життям».

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

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

7 блок «Мотивація персоналу (нематеріальна і матеріальна)».

На рис. 2.9 наведено оцінка персоналом рівня заробітної плати в кафе Brand Bar «Бегемот». 30% відзначили, що заробітна плата низька; 50% – середня, 20% – така ж як і на інших підприємствах нашого міста (див. рис. 2.7).

Наступним питанням було виявлено взаємозв'язок заробітної плати і рівня відповідальності працівників. 27% опитаних працівників кафе відзначили, що оплату праці, яку вони отримують, відповідає віддачі і відповідальності;



Рис. 2.7 – Оцінка працівниками рівня заробітної плати, %

41% – в більшій мірі відповідає віддачі і відповідальності; 12% – відповідає тільки відповідальності; 18% відзначили, що їх зарплата в більшій мірі не відповідає віддачі і відповідальності; 2% – повністю не відповідає віддачі і відповідальності (див. рис. 2.8).

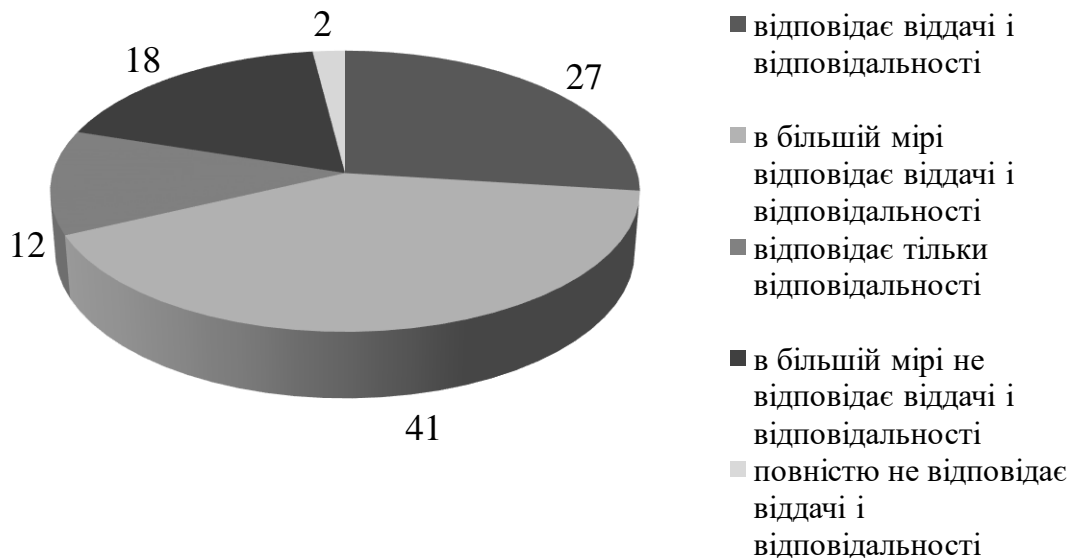


Рис. 2.8 – Відповіді на питання: «Чи відповідає Ваша заробітна плата рівню відповідальності?»

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

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

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

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

Наступне питання стосувалося рівня соціальної захищеності персоналу кафе Brand Bar «Бегемот». Дані опитування співробітників свідчать про середній рівень соціального захисту. 60% співробітників оцінили реальний стан свого соціального захисту як задовільний, 32% опитаних оцінили рівень як незадовільний, інші 8% оцінили рівень як високий (див. рис. 2.9).

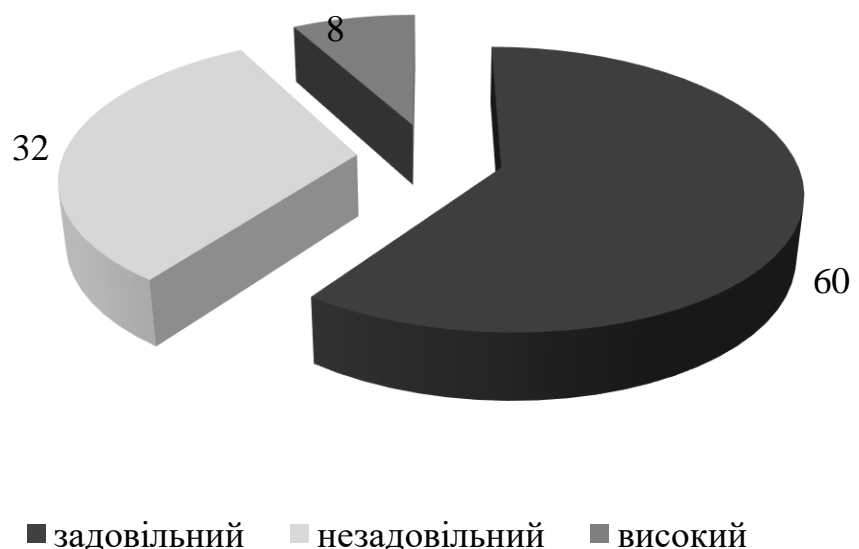


Рис. 2.9 – Відповіді на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень соціальної захищеності працівників кафе»

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

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

В результаті опитування виявили, що працівники хотіли б:

- вдосконалення заходів з охорони здоров'я співробітників;
- вдосконалення заходів щодо організації медичного обслуговування (страхування);
- виплати матеріальної допомоги;
- харчування в кафе за рахунок організації;
- отримувати доплати грошима на харчування і додаткове медичне страхування;
- подання додаткових днів до відпустки;
- надання путівок на відпочинок;
- отримання оплати транспортних витрат;
- отримання оплати мобільного зв'язку;
- організацію культурно-розважальних програм для дітей на канікулах, у вихідні та святкові дні;
- організацію культурного дозвілля.

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

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

Далі проведено додаткове дослідження, яке доповнить уявлення щодо мотивації працівників кафе Brand Bar «Бегемот». Для визначення домінування мотиву досягнення було застосовано методику «Діагностики особистості щодо мотивації до успіху» Т. Елерса. Результати тесту «Мотивація до успіху» представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати тесту «Мотивація до успіху»

Результат	Питома вага, %
Низька мотивація до успіху	5
Середній рівень мотивації до успіху	25
Помірно високий рівень мотивації до успіху	60
Високий рівень мотивації до успіху	10

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

Високий рівень успішності характеризується глибоким розумінням професійного успіху, пов'язаного з саморозумінням, самозбереженням і вдосконаленням. Середній рівень успішності характеризується адекватною сформованістю всіх частин душі.

Такі люди зазвичай активні та ініціативні. Вони прагнуть здобувати знання та навички, працювати організовано та досягати бажаних результатів. Низький рівень мотивації до успіху характеризується слабкістю особистих професійних якостей і постійним нерозумінням.

Наступний кроком дослідження буде тестування по моделі Герцберга. Результати представимо в табличному і графічному вигляді (див. рис. 2.10, табл. 2.9).

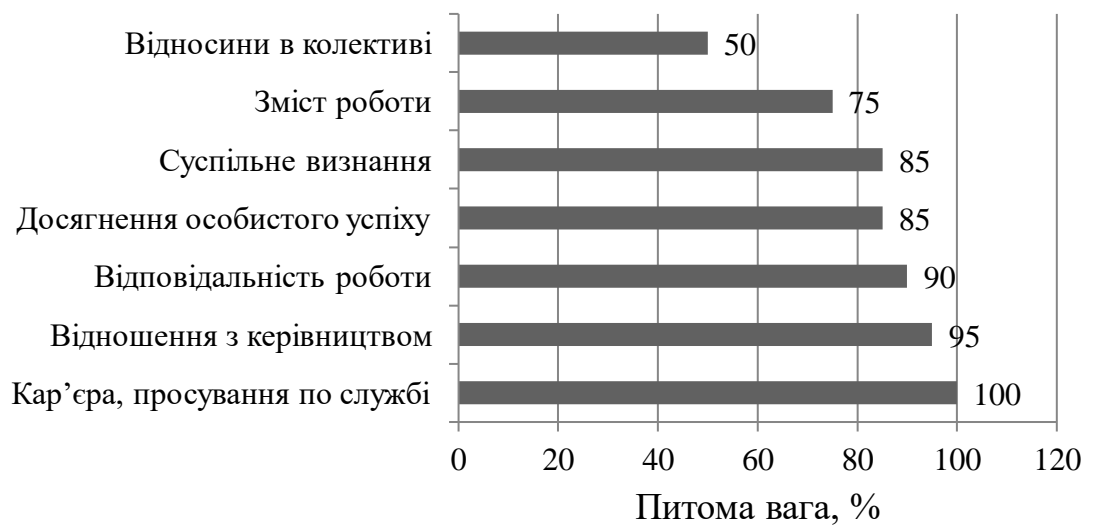


Рис. 2.10 – Графічне зображення результатів тесту

У першій графі таблиці 2.10 наведено фактори, які для співробітників є найбільш важливими в їх діяльності, у другій графі – розподіл кількості працівників, у третій графі – частка впливу кожного фактора у відсотках, яка визначалася як відношення кількості осіб, які відповіли на кількість опитаних (див. табл. 2.10).

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

Таблиця 2.10 – Результати тесту за моделлю Герцберга

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

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

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

Найбільш сильними сторонами в роботі з персоналом є організаційна структура управління та грамотний менеджмент кафе Brand Bar «Бегемот».

2.3. Проблеми та недоліки мотиваційної політики в закладі

Для виявлення проблем та визначення задоволення мотиваційною політикою в кафе Brand Bar «Бегемот» було проведено анкетування в якому взяв участь персонал закладу.

Були виявлені наступні проблеми:

1. Окремі молоді працівники не задоволені своєю роботою в кафе Brand Bar «Бегемот», причинами незадоволення стали: недостатній рівень

матеріальної винагороди, практично відсутні кадрові програми з навчання персоналу.

2. Більшість персоналу вважають, що в закладі не використовується такий спосіб мотивації працівників як похвала від керівництва, деякі з них відзначили, що керівник не завжди справедливий до персоналу.

Тому важливі рекомендації для керівника з метою упорядкування роботи з персоналом, щоб не втратити свій авторитет і не статим «тираном» для підлеглих.

3. Особливу увагу керівництву потрібно звернути на проблему незадоволеності персоналу можливістю підйому кар'єрними сходами, тому керівництву на цю проблему слід звернути особливу увагу.

4. Можна зробити висновок про те, що у більшості опитаного персонала кафе існує потреба в ефективній системі внутрішньофірмового навчання працівників, приблизно половина мають інформацію щодо програм навчання співробітників. Для удосконалення процесу управління персоналом в кафе повинні використовуватися такі форми навчання працівників: курси, тренінги офіціантів та адміністраторів; розвиток навичок на робочому місці; наставництво. Працівники вважають, що програми навчання не зовсім цікаві, інформативні, сповнені. Тому виникає необхідність вдосконалення навчання як компонента мотиваційної політики персоналу в організації.

5. Більшість опитаних працівників влаштовує місце розташування їх роботи; 59% опитаних не влаштовує заробітна плата; не дивлячись на це, більшу частину респондентів 89% влаштовує соціальний пакет; 41% з них вважають, що їх соціальний пакет найобширніший серед відомих їм підприємств.

Таким чином, задоволеність умовами праці опитаних працівників на середньому рівні, що говорить про необхідність вдосконалення системи мотивації молодих співробітників в управлінні персоналом кафе.

6. В цілому персонал не задоволений рівнем заробітної плати. Для працівників закладу робота є засобом для отримання заробітку, причому

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

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

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

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Напрями використання світового досвіду для поліпшення процесу мотивації в підприємствах ресторанного господарства

В даний час важливо винагороджувати працівників за ефективне управління організацією. Найскладніший процес – вибрати правильний. Пам’ятайте, що кожна людина індивідуальна, тому вам потрібно вибрати свій підхід до них. Пам’ятайте, що розвиток співробітників, які мотивовані на досягнення цілей і завдань організації, підвищує ефективність організації. Їхні потреби задовольняються різними способами стимулювання

Аналіз наукових праць показує, що основним інтересом для нашої країни є гарантована заробітна плата. Тому українська влада розглядає стимул як зброю на основі особистих виплат кожному чиновнику низького рангу. Це свідчить про те, що стимулюючий процес зводиться лише до матеріальної точки зору.

Управленці вважають, що це бажання є фундаментальним і ефективним, повністю задовольняє потреби співробітника і спонукає його працювати краще. Однак не можна забувати про нематеріальні бажання, дуже важливо використовувати обмежені ресурси. Тому на винагороду співробітників потрібно дивитися інакше. Вони не допомагають працівникам отримувати нормальну зарплату, вони також захищають їх продуктивність [38, 69].

Існує різниця між поясненням поняття «мотивація праці» у вітчизняній та зарубіжній практиці. Згідно з внутрішньою практикою, найпоширенішим поняттям «мотивація праці» є «прийняття рівня відповідності працівників умовам організаційної роботи, розвитку, заробітної плати (іншим факторам); важливість очікування та задоволеності» [38, 180].

Зарубіжні вчені, такі як, Р. Оуен, А. Сміт описують це як одне з

найважливіших завдань в управлінні «пристрастю до праці». Спонукає працівника або групу працівників працювати на досягнення цілей підприємства [11, 122]. У той же час теоретики і практики менеджменту сходяться на думці, що без дієвих стимулів розвивати підприємство неможливо.

Основним фактором мотивації працівників на сучасному етапі розвитку в Україні є отримання гарантованої заробітної плати. Тому місцеві керівники зазвичай розглядають систему заохочення як засіб особистої оплати працівника, тобто процес стимулювання зводиться до використання виключно матеріальних методів. При цьому керівники вважають, що цей елемент є важливим і має задовольняти всі мотиваційні потреби співробітників.

Водночас не варто ігнорувати нематеріальні стимули, які особливо актуальні в умовах обмеженості ресурсів. Такий комплексний підхід не лише допомагає утримувати цінних працівників на поточному рівні заробітної плати, але й допомагає їм працювати ефективніше.

Для підвищення ефективності нематеріальних стимулів для працівників в Україні рекомендується проаналізувати та визначити застосування досягнень в управлінні та просуванні таких країн, як США, Японія, Західна Європа.

При розробці систем мотивації та заохочення керівникам необхідно враховувати зарубіжний досвід. Найпопулярнішими моделями в економіках розвинених країн є англійська, французька, японська, американська, німецька та шведська.

Формування сучасних зарубіжних систем стимулювання показано в таблиці 3.1.

Створення оптимального набору стимулів є одним із найскладніших завдань в управлінні людськими ресурсами.

Водночас не варто ігнорувати нематеріальні стимули, які особливо актуальні в умовах обмеженості ресурсів.

Таблиця 3.1 – Формування сучасних систем мотивації зарубіжних країн

Країна	Основні фактори мотивації	Особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результативність	Довічний найм та одноразова допомога при виході на пенсію.
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація.	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем, участь у прибутку, технологічні надбавки, премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструментів, дотримання технологічної дисципліни, система подвійних ставок.
Великобританія	Дохід.	Участь у прибутках, пайова участь у капіталі, трудова пайова участь, чисто трудова участь.
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації.	Індивідуалізація трудової оплати, бальна оцінка праці працівника, ініціативність, додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості).
Швеція	Солідарна заробітна плата.	Диференціація систем податків і пільг, сильна соціальна політика.
Німеччина	Якість.	Стимулювання праці.

Як це робиться в міжнародних ресторанных підприємствах представлено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 – Оптимальний комплекс мотиваційних заходів міжнародних ресторанных підприємств

Сучасний досвід України зосереджується на розробці та реалізації стимулів та мотивів для економічних питань. Нематеріальні компоненти системи стимулювання не використовуються.

Зокрема, А. Маслоу слушно підкреслює, що «...люди в нашому суспільстві мають бути стабільними, розумними, часто такими, що поважають себе, у самоповазі та поважають інших» [39, 128].

Порівняно з розвиненими країнами світу, система стимулювання для України, наша вітчизняна система дуже низька.

Довгий час єдиною надихаючою моделлю в Україні було використання «батога та пряника». Це вже давно стандартизоване і незмінне, а відхилення від стандарту вважається порушенням чинних правил. У сучасній економіці необхідно створити новий механізм мотивації працівника з урахуванням усіх потреб працівника в процесі праці. На сучасному етапі розвитку економіки в Україні відсутній регламентований механізм стимулювання продуктивної праці.

Тому існують певні труднощі у створенні системи мотивації:

- правові (відсутність нормативно-правової бази з питань захисту працюючих);
- економічні (низький рівень заробітної плати, слабкий зв'язок результату і оплати праці);
- соціально-психологічні (особливості менталітету, демотивація);
- управлінські (національні відмінності в управлінні пов'язані з соціальнопсихологічними особливостями працівників);
- етичні (мораль, норми моралі, взаємовідносини в колективі) [35, 44].

Сучасний стан стимулювання українських підприємств у XIX столітті знаходиться на рівні Західної Європи. Теорія мотивації може бути історичною відмінністю між визнанням необхідності впровадження сучасних систем стимулювання та їх застосуванням на практиці. На державних підприємствах необхідно формувати культуру праці та певні цінності, які з часом можуть стати основою для побудови національної моделі держави [41, 60]. Чим раніше HR-менеджери задумуються над цим питанням у своїй роботі, тим ефективніше буде обраний метод мотивації працівників.

Наразі українським підприємствам та організаціям необхідно створити систему цінностей та культури праці для створення національної моделі управління персоналом в Україні. Повністю скопіювати одну із зарубіжних моделей в Україні неможливо, і це абсолютно безглуздо. По-перше, це менталітет українців, по-друге, економічна та політична ситуація в країні, по-третє, фінансове становище підприємств тощо.

Для вивчення міжнародного досвіду стимулювання праці необхідно звернути увагу на сферу управління персоналом в Україні. На сучасному етапі розвитку системи мотивації відчувається нестача матеріальних бажань. Агресивні лідери повинні зосередитися на оптимальному поєднанні видимих і нематеріальних стимулів. Описується найзручніша система та взаємозв'язок між традиціями місцевого самоврядування та корпоративною культурою.

Для створення системи мотивації роботи на місцевих підприємствах рекомендується все затверджувати, враховувати психологічні особливості, на що звернути увагу керівників та думку керівника.

Досвід, набутий у світовій практиці, слід використовувати при формуванні системи мотивації праці. Слід зазначити, що позитивний досвід європейських країн буде орієнтиром, а також можливість його впровадження на місцевих підприємствах. Після подолання завдань побудови системи управління персоналом ми переходимо до конкретних заходів, тобто застосування деяких методів і заходів нематеріального стимулювання працівників, що розширюють можливості внутрішніх підприємств у застосуванні методів стимулювання працівників.

У першому розділі нашої дипломної роботи нами розглянуто найпопулярніші зарубіжні моделі стимулювання та мотивації, виявлено їх спільні риси та відмінності. Але всі вони ефективні і підтверджують економічне становище країни, рівень життя людей і рівень економічного розвитку. Позитивні та негативні елементи кожної системи мотивації наведені в таблиці 3.2.

На думку більшості дослідників, французька модель має значні переваги, які можуть полегшити підприємствам протистояти змінам, які дуже важливі для українських компаній.

Проте відомо, що ця модель може бути використана лише на великих підприємствах [43, 89].

Нами зазначено, що в таких країнах, як Німеччина, США та Франція, можна поєднати деякі елементи систем стимулювання та мотивації, а також

деякі елементи системи мотивації для роботи у Великобританії.

На думку більшості дослідників, французька модель має значні переваги, які можуть полегшити підприємствам протистояти змінам, які дуже важливі для українських компаній в сучасних умовах господарювання національної економіки.

Таблиця 3.2 – Позитивні та негативні елементи зарубіжних систем мотивації

Країна	Переваги	Недоліки
1	2	3
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення економічного добробуту; – працівники віддаються роботі на всі 100%; – соціальне забезпечення всіх верств населення; – значне місце займає справедливість; – мінімізація розшарування суспільства. 	Не всі працівники можуть працювати в установлених ринкових умовах.
США	<ul style="list-style-type: none"> – рівень задоволеності праці; – зростання мобільності сили; – знижується кількість малокомпетентних працівників; – зникають проміжні рівні управління на підприємствах; – підвищується і якість роботи, і відносини в організації. 	Практично відсутнє преміювання в організаціях.
Франція	<ul style="list-style-type: none"> – має великий стимулюючий вплив на якість праці; – саморегулює фонд заробітної плати; – сприяє підвищенню якості виробленої продукції (наданої послуги); – безболісне реагування підприємства на кон'юнктурні зміни. 	На даний час значного негативного впливу не виявлено, всі співробітники задоволені такою системою мотивації.
Японія	<ul style="list-style-type: none"> – патріотичність населення; – стимулює підприємницьку діяльність; – відданість працівників компанії; – мінімізується ризик втрати робочого місця. 	<ul style="list-style-type: none"> – привілейованим є добробут країни, а не власні інтереси; – повільне кар'єрне зростання; – довічний найм; – вірогідність знайти нову роботу є низькою.

Продовження таблиця 3.2

1	2	3
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> – підвищує ефективність роботи; – створює творчу атмосферу в організації; – покращує відповідальність та ставлення працівників до роботи; – сприяє культурному розвитку працівників. 	Особливо негативного впливу не виявлено, всі працівники задоволені такою системою.
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> – зростання продуктивності праці; – зростання рівня якості життя населення; – практично відсутня плинність кадрів; – мінімізація соціальних конфліктів у колективах. 	<ul style="list-style-type: none"> – негативний вплив на економічний стан підприємства; – створення потреби в дотаціях від держави.

На думку більшості дослідників, французька модель має значні переваги, які можуть полегшити підприємствам протистояти змінам, які дуже важливі для українських компаній.

Проте відомо, що ця модель може бути використана лише на великих підприємствах [43, 89].

Ми вважаємо, що в таких країнах, як Німеччина, США та Франція, можна поєднати деякі елементи систем стимулювання та мотивації, а також деякі елементи системи мотивації для роботи у Великобританії.

В результаті вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду використання системи мотивації та стимулювання працівників керівники вирішили зосередитися на оптимальному поєднанні видимих і невидимих мотивів.

Необхідно чітко визначити систему стимулювання працівників українських підприємств, визначити види заохочень за результатами, системою оцінювання, терміном та часом виплати.

Чим швидше Україна почне інтегрувати різні елементи системи іноземних стимулів і мотивів, тим більше вона зможе підвищити кваліфікацію та продуктивність своїх працівників.

Таким чином, спостерігається тенденція застосування світового досвіду

щодо мотиваційної політики працівників ресторанного господарства. Оскільки закордонні системи мотивації дієві та приносять довгоочікуваний результат.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення мотиваційної політики в кафе Brand Bar «Бегемот»

Пропозиції щодо удосконалення мотиваційної політики в кафе Brand Bar «Бегемот» пропонуємо навести в цьому підрозділі. Удосконалення методів мотивації персоналу кафе пропонуємо організувати за наступним напрямками:

1. Довірчі відносини між начальником і підлеглими.

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

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

- при прийомі працівника на роботу важливо обговорити питання оплати праці, премії, кар'єрного зростання, умов праці, обов'язки і дисциплінарні стягнення;

- до співробітника, який порушує встановлені умови та правила роботи в кафе, важливо приймати коригувальні заходи, не дивлячись на особисте ставлення до нього;

- дисциплінарні заходи повинні бути однакові для всіх працівників.

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

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

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

2. Кар'єрний ріст.

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

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

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

Пропонуємо наступну програму кар'єрного росту офіціанта. Щоб претендувати на підйом по сходах, необхідно виконати певний план атестації (див. табл. 3.3).

Для першого рівня, щоб пройти атестацію необхідно здати назви всіх пунктів в меню, що становлять меню по бару і по кухні.

Для другого рівня потрібно вміти красиво запропонувати кожне блюдо і вміти поєднувати страви бару і напої, здавати атестацію потрібно шефу і адміністратору.

Для підйому на третій рівень потрібно відпрацювати один рік і пройти всі види навчання (тренінги і ін.), крім того отримати схвалення від безпосереднього керівника.

Претендувати на четвертий рівень може той, хто виконав всі попередні показники і запропонував якісні раціоналізаторські пропозиції на підприємстві.

Таблиця 3.3 – Програма кар’єрного росту офіціанта кафе

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

Також пропонуємо впровадити кар’єрограму, згідно з якою у офіціантів кафе буде можливість кар’єрного росту (див. рис. 3.2).

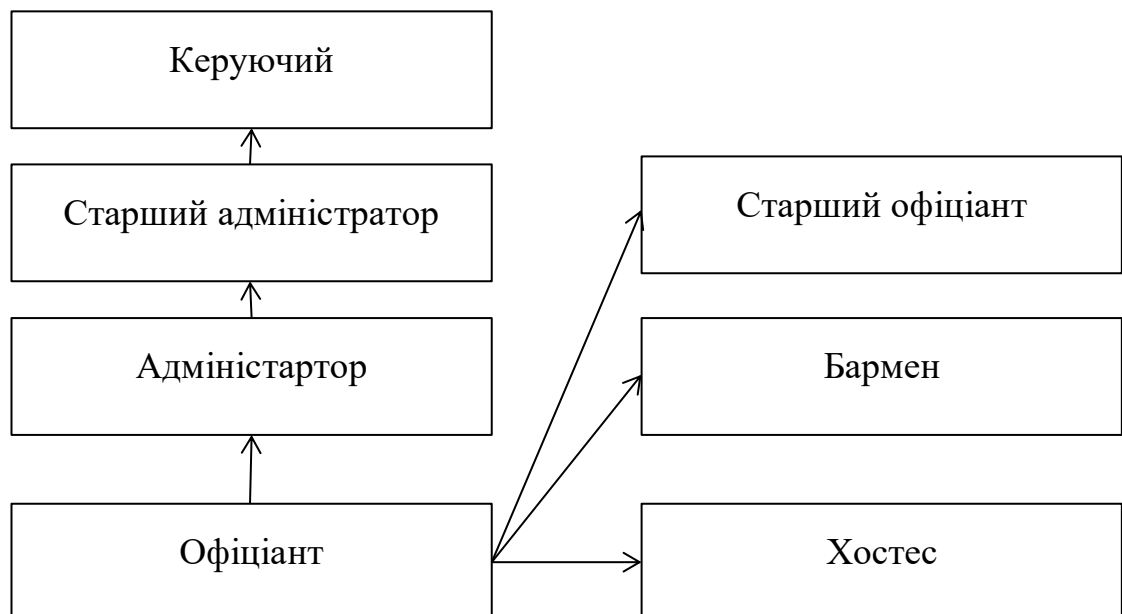


Рис. 3.2 – Кар’єрограма офіціанта

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

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

Адміністратор повинен мати досвід роботи в сфері ресторанного бізнесу від 1 року. Якщо офіціантом можна влаштуватися без досвіду, то вакансія «адміністратор» підійде офіціантові з досвідом роботи, який вважає, що вже «переріс» свою посаду.

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

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

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

3. «Навчання і розвиток».

Персоналу кафе необхідно надати можливість навчання. Тому в рамках удосконалення процесу навчання і розвитку співробітників кафе пропонуємо

наступну програму стажування (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Програма стажування для персоналу кафе Brand Bar «Бегемот»

Програма стажування	Кількість годин
1	2
I. Загальне ознайомлення з роботою закладу, роботою адміністратора, спостереження	5 годин
II. Стажування на позиції офіціанта: 3.1. Зустріч і посадка гостей. 3.2. Подача меню. 3.3. Прийом замовлення. 3.4. Правила, техніка і порядок обслуговування гостей. 3.5. Прибирання столів. 3.6. Сервіровка столів. 3.7. Пробивання замовлення. 3.8. Видача предчека. 3.9. Розрахунок клієнтів. 3.10. Відкриття і закриття зміни, підготовка залу до роботи.	10 годин
III. Стажування на позиції бармена: 3.1. Приготування і подача напоїв і коктейлів. 3.2. Складання заявок на продукти. 3.3. Відкриття і закриття зміни, підготовка бару до роботи.	5 годин
IV. Стажування на позиції керуючого: 4.1. Робота з постачальниками, замовлення товарів і господарських матеріалів.	20 годин

Продовження таблиці 3.4

1	2
4.2. Робота з внутрішньою документацією. 4.3. Прийом товару. 4.4. Робота з обліковою документацією. 4.5. Проведення інкасації. 4.6. Складання графіків роботи персоналу. 4.7. Контроль за роботою прибиральниць, посудомойщиц, офіціантів, барменів, організація і коригування їх роботи. 4.8. Вирішення конфліктних ситуацій, спілкування з гостями. 4.9. Контроль за якістю страв, контроль за чистотою приміщень ресторану. 4.10. Робота с програмою автоматизації, функції керуючого 4.11. Відкриття і закриття зміни, планові заходи 4.12. Бронювання столиків 4.13. Прийом замовлень по телефону	
Разом	40 годин

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

Регулярне проведення навчання (короткострокові курси офіціантів, тренінги, навчальні програми) позитивно позначається на мотивації працівників. Курси ресторанного бізнесу спрямовані на вивчення способів оптимізації бізнес-процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Слухачі тренінгів навчаються забезпечувати високий рівень сервісу в закладі.

4. «Умови організації трудового процесу».

Питання умов організації трудового процесу працівників кафе Brand Bar «Бегемот» є одним з найбільш важливих. Тому пропонуємо впровадити комплекс заходів в цій області (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Додаткові заходи щодо організації трудового процесу в закладі

Найменування заходу	Зміст заходу
Кімната відпочинку	Кімната 12 м ² : диван, зручні крісла, розслаблююча музика, світло, ароматична лампа.
Похід у боулінг	1 раз у квартал
Абонемент в тренажерний зал	1 раз в півроку
Комплекс заходів в області охорони праці	Створення безпечних умов перебування персоналу, дотримання санітарно-гігієнічного режиму, заходів протипожежної і електробезпеки – навчання безпечній поведінці, знання норм і правил охорони праці, ведення обов'язкової документації, яка визначається номенклатурою справ затвердженої керівником кафе. З усіма працівниками кафе регулярно проводити інструктажі та навчання, вивчати нормативно-правові документи з охорони праці та пожежної безпеки

4. «Баланс між роботою та особистим життям».

Баланс між роботою та особистим життям є трохи глибшим особистим між особистим балансом, але є деякі основні принципи, з якими можна погодитися. Загалом, поняття «баланс між роботою та особистим життям» включає правильний баланс між «роботою» (кар'єра та амбіції) та «стилем

життя» (здоров'я, задоволення, відпочинок, сім'я та духовний розвиток/роздуми).

У нашому дослідженні пропонуємо впровадження наступних заходів та інноваційного способу мотивації працівників кафе як тайм-менеджмент (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Заходи щодо оптимізації балансу між роботою та особистим життям

Найменування заходу	Зміст заходу
Організувати раціональні режими праці та відпочинку	Ввести додатковий вихідний день у День народження працівника.
Впровадження тайм-менеджменту	Завдяки технологіям тайм-менеджменту буде дотриманий баланс між роботою та особистим життям. Це пояснюється тим, що: тайм-менеджмент буде сприяти працівнику виконувати свою роботу вчасно або навіть раніше, отже, у працівників не буде моментів, коли потрібно затримуватися на роботі і доопрацьовувати будь-які трудові справи, також можливо він буде виконувати будь-які обов'язки більш ефективно і раніше виділеного проміжку часу, тому буде можливість піти додому раніше і приділити увагу особистому життю.

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

До основних завдань тайм-менеджменту відносяться:

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

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

- спілкування на непрофесійні теми в робочий час;
 - співробітник наданий сам собі за відсутності гостей (замовлень);
 - персонал не ідентифікує себе з професією;
 - відсутність прописаних і формалізованих правил роботи, трудового розпорядку, поведінки;
 - ефективність використання людського ресурсу становить 50–60%, тобто співробітники не виконують більше 50% належного обсягу робіт.
- Подібні проблеми і покликаний вирішити тайм-менеджмент.

На рисунку 3.3 наведено алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту.

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

робіт; обговорення впровадження індивідуальних кар'єрних планів.



Рис. 3.3 – Алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту

6. Мотивація персоналу (нематеріальна і матеріальна).

Виявлену проблему мотивації персоналу представляється можливим вирішити за допомогою застосування комплексної мотивації персоналу.

Основоположним базисним моментом організації мотивації персоналу в кафе є місія або мета.

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

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

Для того, щоб підвищити працездатність співробітника, перш за все, необхідно побудувати правильну систему взаємовідносин з персоналом.

На особливу увагу для підвищення продуктивності і ефективності роботи всього колективу в цілому необхідно приділити таким напрямкам мотиваційної політики, як стимулювання працівників за їх працю, причому, як матеріальне, так і моральне, професійний розвиток і планування кар'єри співробітників.

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

- принцип прозорості. Будь-який співробітник повинен дуже добре розуміти всю суть системи мотивації і знати відповіді на наступні питання: кого за що заохочують? чому премію (подарунок, бонус) не я? що мені потрібно зробити, щоб теж отримати цю премію? заохотять чи мене, якщо я зроблю це, це і ще ось це?
- принцип об'єктивності. «Ми можемо управляти тільки тим, що можемо виміряти». При заохоченні співробітників важливо ґрунтуватися на об'єктивних, вимірних показниках.

– принцип наочності. Людина набагато краще засвоює інформацію, предоставлену наочно.

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

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

Пропонуємо до впровадження таку програму мотивації працівників кафе (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Програма мотиваційних заходів персоналу кафе Brand Bar «Бегемот»

Мотиваційні заходи	Відсоток до оплати, %
Конкурс «Найкращі продажі сезонної страви»	5% від окладу
«Топ продажів порцій ексклюзивних напоїв» (додаткова надбавка за кожен продану пляшку конкретного алкогольного напою)	2% від вартості алкогольної продукції
Надбавка за кожен реалізовану порцію з конкретної категорії (десерти, перше і ін.)	2% від вартості страви

Пропонуємо оголосити в кафе, наприклад, конкурс «Найкращі продажі сезонної страви» або «Топ продажів порцій ексклюзивних напоїв», за

результатами яких нагородити переможця, причому обов'язково зробити це в присутності інших співробітників.

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

Змагальний момент важливий і для кухарів: для них можна провести професійний конкурс на найкраще шоу (коли блюдо готують у столу гостя). Крім підвищення якості роботи кухаря, це приверне до закладу нових гостей. Згаданий змагальний момент також допомагає мотивувати колектив.

Це важливо і для керівного персоналу. Оплата і преміювання даної категорії знаходиться на високому рівні, своєрідне вираження їх професіоналізму в цій сфері. Люди, що займають ці посади, часто «крутяться як білка в колесі», а їх робочий день триває набагато довше, ніж треба. Тому мотивацією в першу чергу будуть служити позапланові вихідні, психологічні та кваліфікаційні тренінги, можливість делегування деяких повноважень на нижчі посади, а також надання свободи дій в зоні їх відповідальності.

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

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

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційної дипломної роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти процесу мотивації та сформовано мотиваційну політику щодо покращення роботи підприємств ресторанного господарства. Одержані в процесі дослідження результати і їх узагальнення надають змогу сформулювати такі висновки:

1. Охарактеризовано теоретичні основи процесу мотивації та зміст мотиваційної політики у ресторанному господарстві. Проаналізовано підходи та думки багатьох науковців щодо поняття «мотивація». Майже всі вони сходяться на думці, що «мотивація – це сила яка змушує людей діяти і досягати своїх цілей». Проаналізовано теорії щодо процесу мотивації, що надало змогу прийти до висновку, що основою мотивації є – стимули. В свою чергу стимули класифіковано на дві велику групи, грошові та не грошові. Зазначено, що мотивація – це внутрішнє почуття, яке стимулює людину, змушує її розвиватися та йти до своїх цілей. Мотивація є невід’ємною складовою сучасного існування та роботи різноманітних підприємств, включаючи готельні господарства.

2. Досліджено особливості світової практики мотивації у роботі підприємств ресторанного господарства. Під час формування політики та стратегій мотивації в ресторанах важливо використовувати вже накопичений досвід найуспішніших країн світу. Проведно порівняльний аналіз вітчизняних систем мотивації та систем провідних країн світу. Відзначено, що вітчизняні теорії і практики мотивації праці, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах та є малоефективні. Світові методи провідних країн направлені на вирішення не лише матеріальних, а й соціологічних та психологічних потреб. Отримані результати досліджень свідчать про те, що кожна країна підлаштовує мотиваційну систему під менталітет людей. Таким чином, в

Україні не лише можливо, а й необхідно застосовувати цей досвід, потрібно лише адаптувати ці системи під вітчизняні реалії.

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

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

5. Сформовано пропозиції щодо мотиваційної політики для покращення роботи персоналу кафе Brand Bar «Бегемот». Запропоновано

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

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

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Intercontinental Group News. URL: <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases> (дата звернення 28.10.21).
2. Marriott payment system. URL: <https://www.3cpayment.com/marriott-case-study> (дата звернення 28.10.21).
3. Newsroom Hilton. URL: <https://newsroom.hilton.com/corporate> (дата звернення 28.10.21).
4. Андрушків Б. М., О. Є. Кузьмін Основи менеджменту: навч. посіб. Львів: Світ, 1995. 324 с.
5. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: монография. Краснодар, 1994. 304 с.
6. Чудновский А. Д. Гостиничный и туристский бизнес: монография. Москва: Экмос, 2000. 521 с.
7. Аширов Д. А. Управление персоналом: монография. Москва: изд-во Проспект, 2005. 432 с.
8. Баєва О. В., Ковальська Н. І., Лайко Г. П. Практикум з менеджменту: Навч. посіб., 2 ч., Київ : МАУП, 2006. 178 с.
9. Білецька Л. В., Білецький Л. В., Савич В. І. Економічна теорія: Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка: навч. посіб. М-во освіти і науки України. Київ. Центр навчальної літератури, 2005. 651 с.
10. Бурмистров, А. Н., Газенко Н. В. Управление персоналом. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?: сб. тезисов докл. международной. науч.-практ. конф., г. Москва, 2002. С. 53–57
11. Вайл П. Мистецтво менеджменту: монографія. Київ, 1993. 221 с.
12. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу: монографія. Львів, 2000. 410с.
13. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: монография. Москва: Юрист, 1998. 448 с.

14. Вовканич С. А. Структура та особливості мотивації зайнятості: навч. посіб. Київ: Економіка України, 2002. 340 с.
15. Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем: монография. Питер : Экономика, 2007. 256 с.
16. Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б., Снидерман Б. Мотивация в работе: монография. перевод Москва : Вершина, 2006. 240 с.
17. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). Львів, 2008, С. 16–24.
18. Офіційна сторінка кафе Brand Bar «Бегемот» в Facebook. URL: <https://www.facebook.com/brandbarbegemotzp/> (дата звернення 30.10.21).
19. Офіційна сторінка кафе Brand Bar «Бегемот» в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/brand.barbegemot/> (дата звернення 30.10.21).
20. Офіційний сайт «Brand Bar Бегемот». URL: <https://menu.justo.com.ua> (дата звернення 30.10.21).
21. Гравин В. А., Дятлов В. Б Основы кадрового менеджмента: монографія. Донецк : 1996. 608 с.
22. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: курс лекций. Санкт-Петербург : СПбГУ, 2001. 580 с.
23. Данюк В. М. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф.. м. Хмельницький : 2008. Квітень, С. 170–177.
24. Афанасьєв Д. А. Абрахам Маслоу і Теорія ієрархії потреб: переклад. Київ : НМТ, 2007. 311 с.
25. Дряхлов Н. К., Куприянов Е. А. Системы мотивации персонала в западной Европе и США. Проблемы теории и практики управления: сб. тезисов докл. международной. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург : 2012. С. 21–32.
26. Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе: Социологические исследования.

2011. 198 с.

27. Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений: монография. Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 2002. 257 с.

28. Єськов О. А. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України: навч. посіб. Київ : 2001. 284 с.

29. Бабарина Я. О. Мотиваційна політика підприємств готельно-ресторанного господарства: теоретико-практичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6 (68). С. 143–149.

30. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.

31. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці URL: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm (дата звернення 30.10.21).

32. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.

33. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы: монография. Одеса : 1997. 222 с.

34. Коротков С. А. Концепція менеджменту: навч. посіб. Дніпропетровськ : 1996. 304 с.

35. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Аналіз, планування, впровадження, контроль: переклад. Львів : 1999. 896 с.

36. Кредисов А. І., Панченко С. Т., Кредисов В. А. Менеджмент для керівників: монографія. Київ : Товариство «Знання», КОО, 1999. 556 с.

37. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : «Академ-видав», 2003. 416 с.

38. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник Львів : НЛТУ України*, 2011. 67–70 с.

39. Маслоу А. Мотивація и личность: пер. з англ. Київ : Край, 2003. 392 с.

40. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджмента:

переклад з англ. Київ : Мескон, 1992. 298 с.

41. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи: Київ : Вісник Української академії банківської справи. 2010. С. 55–72.

42. Садагеров Р. А. Основы менеджмента и маркетинга : монографія. Минск : Высшая шк., 1995. 382 с.

43. Осовська Г. В., Копитова І. В.. Основи менеджменту: навч. посіб. – Київ : Кондор, 2005. 581 с.

44. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2003. 556 с.

45. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Видання 3-є, перероблене і доповнене. Київ : Кондор, 2006. 664 с.

46. Пєлих О. А. Мотиваційний механізм ефективності управління: матеріали ІІІ регіон. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, листопад 1999. С. 120–131.

47. Афанасьєва Ю. П., Шелеметьєва Т. В. Формування мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства. Матеріали щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021», НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 52–53.

48. Афанасьєва Ю. П., Шелеметьєва Т. В. Мотиваційна політика підприємств ресторанного господарства. Тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи* [Електронне видання]. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. С. 28–30.

49. Рисін І. Е., Трещевский Ю. І. Економіка участі: навч. Посіб. Київ: Знання, 2010. 310 с.

50. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьєв О. В. Управление мотивацией : научное издание. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. 240 с.

51. Петраченко Д. С. Мотивація і стимулювання праці персоналу як

інструмент удосконалення діяльності підприємства. Схід. 2009. С. 89–101.

52. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. Луганськ : вид-во СНУ м.. В. Даля, 2010. 240 с.

53. Хомяков В. І. Менеджмент підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

54. Червінська Л. П. Основи мотивації в менеджменті : монографія. Суми : ВВП «Мрія-І» ЛТД, 1997. 191 с.

55. Кримська В. А., Балашов В. В. Довідник офіціанта : Економіка підприємства, 2006. 55 с.

56. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник, 2010. 308 с.

57. Шермерорн Дж. Организационное поведение: пер. с англ. Санкт-Петербург : 2008. 637 с.

58. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии: межд. Экон. Конф., Москва : 2014. С. 99–108.

59. Щекин В. Г. Теория и практика управления персоналом : Київ : МАУП, 2003. 280 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Логотип та інтер'єр кафе Brand Bar «Бегемот»





Додаток Б

Анкета для співробітників

Шановні колеги!

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

Пропонуємо Вам відповісти на наступні питання:

Анкетування містить 7 тематичних блоків.

1 блок – «Загальні питання»

1. Робота в кафе Brand Bar «Бегемот» є для Вас:

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

2. Як Ви оцінюєте свою роботу?

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

3. Чи задоволені Ви своєю роботою в кафе Brand Bar «Бегемот»?

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

4. Організація трудового процесу в кафе Brand Bar «Бегемот»? *(можна обрати кілька пунктів):*

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

– гідний рівень заробітної плати.

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

5. Відзначте варіанти, які найбільш підходять до вашого бачення ситуації відносин з керівником в кафе Brand Bar «Бегемот» в даний час?

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

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

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

3 блок – «Кар'єрний ріст».

7. Вас задовольняє можливість розвитку як по вертикальній, так і горизонтальній кар'єрних сходах в кафе Brand Bar «Бегемот»?

- так;
- немає;
- важко відповісти.

4 блок – «Навчання і розвиток»

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

- так;
- немає;
- важко відповісти.

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

- так;
- немає;
- важко відповісти.

10. Які використовувалися формати навчання в вашій організації?

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

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

- да
- немає
- важко відповісти

5 блок – «Умови організації трудового процесу»

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

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

6 блок «Баланс між роботою та особистим життям»

13. Чи дотримується баланс між роботою та особистим життям?

- да;
- немає;

- важко відповісти.

7 блок «Мотивація персоналу (нематеріальна і матеріальна)»

14. Оцініть рівень заробітної плати в кафе Brand Bar «Бегемот»:

- заробітна плата низька;
- середня,
- така ж, як і на інших підприємствах нашого міста,
- важко відповісти.

15. Чи відповідає Ваша заробітна плата рівнем відповідальності?

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

16. Чи задоволені Ви розміром заробітної плати?

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

17. Які Ваші переваги щодо мотивації персоналу?

- матеріальне стимулювання;
- мотивація у вигляді премій, надбавок до зарплати;
- турбота про працівника – оплати за дитячі садки, транспортні

витрати, медичне страхування і т.д.

- введення системи заохочень за внесення інноваційних пропозицій.
- робота в даній компанії як засіб для підйому кар'єрними сходах.

18. Оцініть рівень соціальної захищеності працівників в кафе Brand Bar «Бегемот»:

- незадовільний,
- задовільний

- високий.

19. Виберіть актуальні для Вас заходи підвищення соціальної захищеності співробітників, нестандартні способи мотивації та побажання щодо поліпшення трудової діяльності з метою удосконалення процесу управління персоналом в кафе Brand Bar «Бегемот»:

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

20. У процесі трудової діяльності в кафе Brand Bar «Бегемот» Ви проявляєте ініціативу, вносячи інноваційні пропозиції?

- да;
- немає;
- важко відповісти.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ!

Додаток В



69121 м. Запоріжжя, вул. Товариська, 39

Від _____ № _____.

Довідка

про впровадження результатів досліджень за кваліфікаційною дипломною роботою здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» Національного університету «Запорізька Політехніка» Афанасьєвої Юлії Петрівни

Сьогодні діяльність будь-якої організації неможлива без її основного ресурсу – персоналу. Особливої уваги набуває визначення складових ефективної мотиваційної політики та їх використання в діяльності підприємств ресторанного господарства. Персонал, повністю задоволений умовами праці, є одним з найбільш важливих факторів ефективної діяльності компанії. Тому тема дослідження дійсно є дуже актуальною.

Основні наукові результати кваліфікаційної дипломної роботи Афанасьєвої Юлії Петрівни на тему «Формування мотиваційної політики підприємств ресторанного господарства» мають теоретичне та практичне значення:

1) розроблено анкету, за допомогою якої проаналізовано політику мотивації і задоволеності співробітників закладу Brand Bar «Бегемот» системою управління персоналом;

2) запропоновано програму кар'єрного росту офіціанта кафе та кар'єрограму; програму стажування для персоналу; додаткові заходи щодо організації трудового процесу у закладі;

3) запропоновано алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту, завдяки технологіям якого буде дотриманий баланс між роботою та особистим життям.

Директор кафе
Brand Bar «Бегемот»

Добродій Д.С.