

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДСИЛЕННЯ ВМОТИВОВАНОСТІ
ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАНУ»**

Шевчук Софії Олександрівни



Науковий керівник: кан.екон.наук, доцент Щербина Ольга Володимирівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

Індивідуальне завдання на виконання КБР

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**здобувачу вищої освіти Шевчук Софії Олександрівні
заочної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: “Розробка заходів підсилення вмотивованості працівників
ресторану”**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» лютого 2023 р. № _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
SP. Z.O.O "THE TABLE"**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-прикладні аспекти мотивування персоналу
Розділ 2	Дослідження вмотивованості працівників ресторану "THE TABLE"

Об'єкт дослідження:	Система управління персоналом організації
Предмет дослідження:	Вмотивованість персоналу та її вплив на продуктивність праці
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретико-прикладних зав'язків між вмотивованістю персоналу й успішністю організації та розробка комплексу заходів для посилення вмотивованості та продуктивності праці працівників ресторану.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1:

Охарактеризувати теоретичні засади системного підходу до роботи з мотивацією персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

Дослідити підходи та інструменти діагностування вмотивованості персоналу та її взаємозв'язку з продуктивністю праці і успішністю діяльності організації взагалі.

Розкрити особливості роботи з вмотивованістю працівників ресторанної сфери.

У розділі 2:

Надати загальну характеристику діяльності ресторану "THE TABLE".

Дослідити вмотивованість та мотиваційний клімат в ресторані шляхом проведення опитувань працівників.

Здійснити аналіз показників результативності та ефективності ресторану та їх кореляції з вмотивованістю персоналу.

Ідентифікувати сильні та слабкі сторони в роботі з вмотивованістю працівників ресторану.

Сформуувати комплекс заходів для реалізації програми підвищення вмотивованості працівників ресторану.

Оцінити можливий вплив реалізації програми на показники продуктивності ресторану.

Розробити план впровадження даної програми.

**Завдання підготував
науковий керівник**



О.В. Щербина

«06» лютого 2023 р.

Завдання отримала



С.О. Шевчук

«07» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 75 сторінок, 12 таблиць, 15 рисунків, список літератури з 40 найменувань, 4 додатків.

«Розробка заходів підсилення вмотивованості працівників ресторану»

Об'єкт дослідження є система управління персоналом організації.

Предмет дослідження є вмотивованість персоналу та її вплив на продуктивність праці.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-прикладних зв'язків між вмотивованістю персоналу й успішністю організації та розробка комплексу заходів для посилення вмотивованості та продуктивності праці працівників ресторану.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- охарактеризувати теоретичні засади системного підходу до роботи з мотивацією персоналу в сучасних бізнес-організаціях;
- дослідити підходи та інструменти діагностування вмотивованості персоналу та її взаємозв'язку з продуктивністю праці і успішністю діяльності організації взагалі;
- розкрити особливості роботи з вмотивованістю працівників ресторанної сфери;
- надати загальну характеристику діяльності ресторану "THE TABLE".
- дослідити вмотивованість та мотиваційний клімат в ресторані шляхом проведення опитувань працівників;
- ідентифікувати сильні та слабкі сторони в роботі з вмотивованістю працівників ресторану;
- сформулювати комплекс заходів для реалізації програми підвищення вмотивованості працівників ресторану;

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження надається загальна характеристика діяльності ресторану "THE TABLE", досліджуються вмотивованість та мотиваційний клімат в ресторані шляхом проведення опитувань працівників, здійснюється аналіз показників результативності та ефективності ресторану та їх кореляції з вмотивованістю персоналу, ідентифікуються сильні та слабкі сторони в роботі з вмотивованістю працівників ресторану, формується комплекс заходів для реалізації програми підвищення вмотивованості працівників ресторану, що допоможе в подальшому розвитку ресторану.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, методи мотивації, теорії мотивації, винагорода, оплата праці.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Шевчук Софії Олександрівни
на тему «Розробка заходів підсилення вмотивованості працівників ресторану»

Логіко-структурний рівень роботи: здійснене здобувачкою дослідження дозволило розкрити предмет дослідження, частини роботи в цілому логічно пов'язані між собою, в роботі присутні теоретична, аналітична та пропозиційна частини.

Рівень пошукової глибини для розкриття теми свідчить про переважне використання здобувачкою традиційних підходів ХХ ст. щодо розуміння сутності мотивації та симулювання.

Теоретико-методичний рівень роботи є достатнім для розкриття предметної царини та досягнення цілей теоретичної частини дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень: КБР містить характеристику проблем функціонування дослідженого підприємства, а також комплекс пропозицій. Позитивною стороною цього розділу є наведені в роботі результати опитувань працівників щодо різних аспектів їх вмотивованості. Слабкою стороною роботи є відсутність фактологічних даних щодо діяльності даного ресторану, а також відсутність розрахунків ефекту від впровадження.

Рівень наукової етики: правила оформлення посилань в більшій мірі дотримані, список літератури містить використані джерела, що розкривають предмет дослідження даної кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Організаційний рівень проведення дослідження: в цілому здобувачки дотримувалася графіку роботи над КБР і в більшій мірі прислухалася до рекомендацій наукового керівника.

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 46 балів.

Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувачка продемонструвала набуття базових компетентностей відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій».

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами виконаного дослідження рекомендовано присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту на засіданні державної екзаменаційної комісії за результатами захисту здобувачкою.

Науковий керівник

Доцент кафедри менеджменту КНЕУ

ім. Вадима Гетьмана,

кандидат економічних наук, доцент



О.В.Щербина

«15» травня 2023 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Шевчук Софії Олександрівни
на тему «Розробка заходів підсилення вмотивованості працівників ресторану»

У даній роботі автор вибрав актуальну тему, яка відповідає сучасним викликам і потребам галузі ресторанного бізнесу. Тема дослідження обрана належним чином, і її розроблення є доцільним з погляду поглибленого розуміння проблеми та його впливу на галузь ресторанного бізнесу.

Дослідження, проведене в даній кваліфікаційній бакалаврській роботі, демонструє високу зацікавленість у покращенні роботи персоналу. Автор використав адекватні методи дослідження, які дозволили зібрати достатньо інформації про мотивацію працівників ресторану для аналізу та обґрунтування висновків. Дані, що були зібрані, є достовірними та відповідають цілям роботи.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Однією з позитивних рис даної роботи є глибоке теоретичне дослідження теми. Автор відповідно засвоїв та представив знання зі сфери ресторанного бізнесу, що підтверджує його грамотність та розуміння сутності проблеми. Крім того, робота містить чітку структуру, логічно побудовані розділи та аргументовані висновки.

Однак, є деякі зауваження, які можуть покращити якість роботи. По-перше, деякі аспекти дослідження можуть бути більш конкретизовані або уточнені. Наприклад, у розділі про формування комплексу заходів для посилення вмотивованості працівників ресторану може бути вказано більше деталей про вибір і застосування конкретних методологій. Також, у деяких випадках потрібно більше дослідити альтернативні підходи та аргументувати вибір обраного методу.

Автор зробив значний внесок у розуміння обраної проблеми з мотивацією працівників у сфері ресторанного бізнесу і запропонував конкретні рекомендації, які можуть мати позитивний вплив на практику відповідної галузі. Однак, деякі з цих рекомендацій можуть бути більш конкретизовані та обґрунтовані. Також, бажано додатково висвітлити можливі обмеження або перешкоди для успішної реалізації запропонованих рекомендацій.

Загалом, ця кваліфікаційна бакалаврська робота є досить добре підготовленою і проведеною. Автор продемонстрував глибоке розуміння обраної теми, якість проведеного дослідження відповідає вимогам і стандартам. Зазначені зауваження та рекомендації можуть бути використані для подальшого поліпшення роботи та підвищення її якості. Зокрема, деталізація методології дослідження та уточнення рекомендацій дозволять зробити роботу більш повнотою і доведеною. Враховуючи потенціал даної роботи, автор має можливість подальшого розвитку та внесення внеску у відповідну галузь.

Власник ресторану "THE TABLE"

«21» квітня 2023 р.



Terper Jakub Mieczysław

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Сутність та складові системного підходу до роботи з мотивацією персоналу в сучасних бізнес-організаціях	6
1.2. Підходи та інструменти діагностування вмотивованості персоналу	16
1.3. Особливості роботи з вмотивованістю працівників ресторанної сфери бізнесу.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВМОТИВОВАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАНУ "THE TABLE"	
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану	32
2.2. Дослідження рівня вмотивованості працівників ресторану.....	37
2.3. Ідентифікація сильних та слабких сторін в роботі з вмотивованістю працівників ресторану	54
2.4. Формування комплексу заходів для посилення вмотивованості працівників ресторану.....	57
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	
ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У всі часи перед бізнес-організаціями постає необхідність працювати відповідно законів і вимог ринку, опановуючи новий тип економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Однією з головних завдань для підприємств є пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Тому проблема мотивації працівників є однією з найважливіших у питанні управління, як персоналом, так і організацією в цілому.

Мотивація до працівника може здійснюватися як за допомогою економічних методів, так і за допомогою соціальних та інших методів управління. Однак діяльність будь-якої людини спрямована, насамперед, на задоволення своїх особистих потреб. І тому для того, щоб кожен працівник максимально віддавав себе роботі, здійснював свою діяльність з найбільшою ефективністю, необхідно створити таку систему, передусім оплати праці та стимулювання, яка б найбільше забезпечувала працівникові задоволення його потреб.

Актуальність кваліфікаційно бакалаврської роботи полягає в тому, що в сучасних умовах мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств та стабільність їхнього підприємницького успіху. Саме тому за останнє століття так виріс інтерес до такої сфери менеджменту, як мотивація персоналу, що становить значну частину сучасних концепцій управлінської науки. Знання мотиваційних установок працівника, уміння їх формувати та направляти відповідно до особистих цілей та завдань компанії – найважливіше питання у сучасному бізнесі.

Проблемі мотивації персоналу присвячені наукові роботи таких вітчизняних вчених, як В.І. Крамаренка, Г.В. Щекіна, Д. Богині, А. Афоніна, В.

Васильченко, О. Крушельницької, О. Мельника, В. Задорожного, С. Шاپіро та інших. За кордоном даним питанням займались Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, Ф. Герцберг, А. Врум.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-прикладних зв'язків між вмотивованістю персоналу й успішністю організації та розробка комплексу заходів для посилення вмотивованості та продуктивності праці працівників ресторану.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом організації.

Предметом дослідження є вмотивованість персоналу та її вплив на продуктивність праці.

Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання та системного підходу, порівняння, метод спостереження та збору даних, , метод анкетування, а також табличний метод, узагальнення.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- охарактеризувати теоретичні засади системного підходу до роботи з мотивацією персоналу в сучасних бізнес-організаціях;
- дослідити підходи та інструменти діагностування вмотивованості персоналу та її взаємозв'язку з продуктивністю праці і успішністю діяльності організації взагалі;
- розкрити особливості роботи з вмотивованістю працівників ресторанної сфери;
- надати загальну характеристику діяльності ресторану "THE TABLE".
- дослідити вмотивованість та мотиваційний клімат в ресторані шляхом проведення опитувань працівників;
- ідентифікувати сильні та слабкі сторони в роботі з вмотивованістю працівників ресторану;
- сформулювати комплекс заходів для реалізації програми підвищення вмотивованості працівників ресторану;

Інформаційною основою дослідження є навчальні посібники, наукові праці українських та зарубіжних авторів, статті в періодичних бізнес-виданнях, статистичні матеріали, законодавчі акти, а також матеріали з мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та складові системного підходу до роботи з мотивацією персоналу в сучасних бізнес-організаціях

Без особистої зацікавленості неможливо досягти високих результатів у будь-якій праці. Взаємодія, побудована на принципах примусу, не приведе до значних досягнень, оскільки ефект буде швидко зменшено. Існують два способи стимулювання бажання працювати: мотивація і стимулювання. Хоча ці поняття можуть здаватися схожими, вони мають кілька відмінностей. Розуміння цих різниць допоможе керівникам і лідерам більш ефективно справлятися з поставленими завданнями, навіть якщо вони не мають багато ресурсів у своєму розпорядженні.

Мотивація -це усвідомлене людиною спонукання до активності, цілеспрямованому дії, вирішення поставлених завдань. Прагнення є внутрішнім і проявляється тільки тоді, коли воно до кінця зрозуміле суб'єктом. В основі мотивації лежить певна потреба (фізіологічна, духовна, ціннісна), після задоволення якої імпульс до дії істотно знижується. [2 ,с.114]. В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу. Система мотивації виконує такі управлінські функції:

1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);

2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);

3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [14]. Мотивація повинна враховувати і ряд факторів, які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників[14].

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул. Потреба виражає потребу, необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає» його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена дія [4, с.112]. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації.

Ще одним компонентом механізму мотивації є стимул, який є зовнішнім впливом на особистість і сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує працездатність працівника, підвищує продуктивність праці, збільшує заробітну плату, стимулює розвиток кар'єри всередині організації, допомагає усвідомлювати значущість виконуваної роботи та сприяє розвитку творчого потенціалу праці. Стимулом є бажання працівника просуватися по кар'єрній драбині, брати участь у прийнятті управлінських рішень у підприємстві [10, с.110]. Головною категорією в механізмі мотивації, на нашу думку, є потреба, яка виникає у працівників і впливає на формування мотивації. За допомогою стимулів, запропонованих підприємством, працівник виконує роботу, яка

задовольняє його потреби або призводить до їх незадоволення. У першому випадку з'являється нова потреба, яку також потрібно задовольнити, і цей процес починається знову. У другому випадку потреба залишається незадоволеною, що також приводить до початку нового циклу. Стимулювання - це міра зовнішньої підтримки, завдяки якій здійснюється вплив на активність людини. Головне завдання такого процесу - прискорення управлінських процесів, схилення суб'єкта до вчинення очікуваної дії, зміна поведінки. Стимулювання може бути як позитивним (винагороду), так і негативним (загроза застосування санкцій).

Дані поняття позначають процеси впливу на особистість людини, завдяки яким програмується його поведінка. Однак мотивація властива конкретної особистості і є внутрішньо усвідомленим спонуканням до дії, в той час як стимулювання - вплив зовнішній. Різниця є фундаментальним для цілого ряду наук, в числі яких - психологія і маркетинг.

Існують два підходи до організації мотивування: комплексно-методичний та адаптаційно-організаційний. [2, с.81]. Комплексно-методичний підхід складається із чотирьох основних підгруп методів, спрямованих на посилення мотиваційного потенціалу роботи: [2, с.81].

- економічні методи;
- цільовий метод;
- метод проектування та перепроєктування робіт (збагачення праці);
- «партисипативний метод» (метод залучення працівників).

1. Економічні методи засновані на системі основних принципів організації матеріальної винагороди за роботу. Вони сформульовані Д. Сінком:

- комунікація та згода між виконавцями та керівництвом з приводу загальних правил організації системи стимулювання;
- Справедлива оцінка роботи;
- Заохочення пов'язане з результативністю;
- Створення атмосфери співробітництва, а не конкуренції;
- Гарантія роботи та ін.

Існують ще три загальні «економічні правила» мотивування:

1. Розмір премії – не менше 30% зарплати.

Різке зростання ефективності економічних методів при поєднанні їх із соціально-психологічними. Наприклад, вручення премії привселюдно. Уникнення помилок «далеких матеріальних вигод» (відрахування до пенсійного фонду не вплинуть на поточну мотивацію).

2. Цільовий метод ґрунтується на двох важливих психологічних закономірностях:

Надання цілям чіткої форми, що призводить до підвищення мотивації. Наявність суб'єктивно прийнятої мети у психології вважається важливим та самостійним мотиватором поведінки. Така мета позначається поняттям «квазіпотреба». Важкі цілі мають більшу мотивуючу силу, ніж легко досяжні. Психологічно це пояснюється тим, що важка мета підвищує самооцінку людиною своїх можливостей та власної значущості. Керівництво формулює перед виконавцями цілі, що мають низку наступних характеристик:

- Вимірність цілей;
- Позначення результатів роботи;
- Точні терміни;
- Концентрація уваги на можливості зростання продуктивності праці;
- Потенційні стимули для виконавців;
- Підтримка організації;
- Контроль;
- Особи, відповідальні за цілі;
- Оцінка, ясність результатів досягнення мети та ін.

3. Метод проектування та перепроєктування робіт, також відомий як збагачення праці, має на меті підвищення мотивації шляхом її поліпшення. Перепроєктування сприяє позитивній зміні ставлення людини до своєї роботи, підвищує мотивацію та ефективність праці. Головним правилом є залучення працівника до планування роботи. Цей метод ґрунтується на психологічних закономірностях "розширення" (збагачення) праці. Зміст та організація роботи змінюються таким чином, щоб включити повний набір факторів гігієни та

особливо мотиваційних факторів. Основні характеристики роботи, багатою у мотиваційному відношенні, включають:

- Відповідальність за результати.
- Досягнення: працівник відчуває впевненість у тому, що виконує важливу роботу.
- Контроль над ресурсами.
- Зворотній зв'язок: надання інформації про результати роботи.
- Можливість професійного зростання.
- Контроль працівника над умовами праці.

Згідно з іншим варіантом концепції збагачення Д. Хакмена та Г. Олдхема, висококваліфікованою можна вважати лише ту працю, яка має наступні особливості: різноманітність, закінченість, значущість, самостійність, психологічний комфорт, можливість особистого та професійного зростання, відсутність антимотиваторів [5, с.157].

Метод залучення працівників - залучення працівників до процесу організації праці та управління ним. Виконавець із пасивного об'єкта управлінських впливів перетворюється на активного учасника – суб'єкта управління. Розкріпачується творча активність, ініціативність, підвищується відповідальність та мотивація. Це називається у психології феноменом «розморожування потенціалу суб'єкта праці». Приклад ефективності цього — лідируюче становище японського менеджменту, використовує даний підхід як загальну ідеологію. Потрібно дотримання наступних умов:

- право голосу у працівника під час вирішення проблем;
- пошук згоди;
- використання індивідуальної та колективної мудрості;
- спільне прийняття рішення;
- делегування прав;
- виявлення проблем та визначення дій;
- створення належних умов та встановлення;
- механізм покращення співробітництва.

Адаптаційно - організаційний підхід до реалізації мотивування може бути відокремлений від розглянутого вище лише умовно, оскільки використовує багато в чому самі методи і принципи створення мотивації. Його специфіка лише тому, що система мотивуючих впливів розподіляється по основним фазам праці - від прийому працювати і професійної адаптації до завершення кар'єри.

Усі розглянуті аспекти, методи та форми реалізації мотивування становлять саме основу, а не її зміст. Вона реалізується, хоч і побічно, під час всіх інших управлінських функцій.

Ключовою умовою успіху організації є висока мотивація персоналу. Без активного зацікавлення працівників у роботі, високої продуктивності, сприятливого ставлення та бажання внести свій внесок у досягнення цілей, жодна компанія не зможе досягти успіху. Саме тому менеджери та дослідники, що займаються управлінням, цікавляться вивченням факторів, які мотивують людей працювати на повну потужність на користь організації. Хоча мотивація не є єдиним визначальним фактором робочих результатів та поведінки працівників, вона має велике значення [8, с.40].

Тип мотивації -це переважна спрямованість діяльності індивіда задоволення певних груп потреб. Можна виділити три основні типи мотивації працівників:

- 1) працівники, орієнтовані переважно на змістовність та суспільну значущість праці;
- 2) працівники, орієнтовані здебільшого на оплату праці та інші матеріальні цінності;
- 3) працівники, які мають значимість різних цінностей збалансована. З цього випливає, що, наприклад, створення робочих місць із складнішими завданнями і великою відповідальністю має позитивний мотиваційний ефект багатьом працівників, але не всім [11]. Керівник повинен завжди усвідомлювати наявність елемента випадковості. У справі мотивації немає універсального найкращого способу. Те, що може бути ефективним для мотивації одних людей, може бути абсолютно незначущим для інших.

Також є низка правил, дотримання яких дозволить підвищити ефективність мотиваційних заходів у організації:

1. Похвала ефективніша за осуд і неконструктивну критику.
2. Заохочення має бути відчутним і бажано негайним (мінімізація розриву між результатом праці та заохоченням).
3. Непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж очікувані та прогнозовані.
4. Прояв постійної уваги з боку керівництва до працівника та членів його сім'ї.
5. Потрібно надавати працівникам можливість почуватися переможцями.
6. Слід заохочувати працівників досягнення проміжних цілей.
7. Бажано надавати працівникам можливості відчуття своєї самостійності та контролю за ситуацією.
8. Не слід обмежувати самоповагу працівників, даючи їм можливість "зберегти особу".
9. Краще нагороджувати невеликими та частими заохоченнями найбільшу кількість працівників.
10. В організації завжди має бути присутня розумна внутрішня конкуренція - дух змагання, що сприяє прогресу [13].

Методи мотивації праці в подібність методам загального управління персоналом. Серед них існують загальні методи, які широко застосовуються в управлінні іншими аспектами: адміністративні, економічні, соціальні, а також безліч конкретних приватних методів. Управління персоналом, зокрема мотивація до праці, повинно базуватися на принципах системного підходу та аналізу. Це передбачає охоплення всього персоналу підприємства, узгодження конкретних рішень в межах підсистеми з урахуванням їх впливу на систему в цілому, аналіз та прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів середовища та всіх взаємозв'язків. Давайте розглянемо окремо кожен тип методів управління мотивацією праці [2].

Адміністративні методи. Адміністративні методи мотивації праці характеризуються прямим централізованим впливом суб'єкта управління на

об'єкт. Їх мета полягає в формуванні таких мотивів поведінки, як свідомо необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній організації, а також вироблення культури праці. Адміністративні методи включають такі елементи:

- Організаційно-стабілізуючі методи, які включають федеральні закони, укази, статuti, правила, державні стандарти та інші нормативно-правові акти, що встановлюються державними органами і є обов'язковими для виконання. При розробці актів застосовуються наукові підходи до управління, а самі правові акти повинні бути взаємопов'язані та утворювати систему.

Таким чином, адміністративні методи мотивації праці передбачають застосування правових норм та актів, які мають впливати на поведінку працівників та сприяти формуванню потрібних мотивів праці.

Методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), що діють усередині організації. Розпорядчі методи (накази, розпорядження) застосовують у процесі оперативного керівництва.

Дисциплінарні методи мотивації включають встановлення та реалізацію форм відповідальності. ці методи можуть охоплювати застосування негативних стимулів, таких як страх перед втратою роботи, матеріальні штрафи чи інші негативні наслідки. Проте, для досягнення ефективності необхідно розумно поєднувати позитивні та негативні стимули. В економічно розвинених країнах спостерігається тенденція переходу від негативних стимулів до позитивних. це залежить від традицій, що склалися в суспільстві та колективі, а також від поглядів, властивостей, методів та стилю керівництва організації. Таким чином, дисциплінарні методи мотивації використовуються для створення відповідальності та дисципліни серед працівників. Вони можуть включати негативні стимули, але у сучасному управлінні все більше наголошується на використанні позитивних стимулів для мотивації персоналу.

Економічні методи За допомогою цієї групи методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Економічні методи – це елементи економічного механізму, за допомогою яких забезпечується прогресивний розвиток організації. Це ціла система мотивів і стимулів, які спонукають всіх працівників плідно працювати на загальне благо. Серед них виділяють:

- методи, що використовуються федеральними та регіональними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів та країни в цілому);
- методи, що використовуються організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь у прибутках та капіталі) [10].

Соціально-психологічні методи. Соціальні методи мотивації пов'язані з впливом на соціальні відносини, моральні та психологічні аспекти. Вони сприяють активізації громадянських та патріотичних почуттів, регулюванню ціннісних орієнтацій людей шляхом мотивації, встановлення норм поведінки, створення соціально-психологічного клімату, морального стимулювання, соціального планування та соціальної політики в організації.

Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні моральних стимулів до праці та впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий борг, внутрішню потребу людини.

Отже, соціальні методи мотивації спрямовані на побудову позитивних соціальних відносин, моральний розвиток працівників та психологічну підтримку, щоб зробити працю більш значущою та задовільною для працівників.

Ось деякі додаткові пояснення до цих методів:

- Формування колективів, враховуючи типи особистості та характер роботи, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату та творчої атмосфери. Колектив, створений на основі розуміння та уважного

врахування індивідуальних особливостей працівників, може підтримувати та посилювати їх мотивацію.

- Особистий приклад керівника має велике значення для мотивації співробітників. Імідж та стиль керівника можуть надати мотиваційний вплив на працівників, збуджуючи їхню самовираженість та зацікавленість у роботі на підприємстві. Крім того, особистий приклад керівника може бути джерелом влади, яка необхідна для виконання інших функцій управління персоналом.
- Встановлення орієнтовних умов, включаючи цілі організації та її місію, дозволяє працівникам розуміти, як їхня праця сприяє досягненню загальних цілей. Коли працівники бачать зв'язок між своїми особистими потребами та цілями організації, це може підвищити їхню мотивацію.
- Встановлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу є важливими мотивуючими факторами. Коли певні соціальні норми поведінки встановлені і підтримуються в колективі, це може сприяти побудові сприятливого соціально-морального клімату та уникненню конфліктів.

Виходячи з викладеного вище, можна визначити особливості застосовуваних методів мотивації:

1. Економічні методи мотивації на великому підприємстві можуть бути складні у використанні через проблему «скученості» і їх не завжди об'єктивність. Для більш ефективного використання таких методів необхідно мати чітку систему відстеження вкладу кожного працівника в загальний результат діяльності підприємства

2. Соціально-психологічні методи можуть бути потужним інструментом мотивації, якщо їх правильно застосовувати і впливати на промислову організаційну культуру. До таких методів належать гласне визнання заслуг працівників, усне вираження подяки керівниками, висловлення подяки у наказах, пресі, дошках оголошень, радіо, вітання з ювілеями, використання фотографій

на дошках пошани, у музеях, на буклетах тощо. Також важливими є повага, довіра, схвалення, підтримка, а також можливість негативного підкріплення через осуд, докор або покарання. Спілкування між співробітниками також має значення.

1.2. Підходи та інструменти діагностування вмотивованості персоналу

Поняття мотивації щільно пов'язане з проблемою управління персоналом. Зміни, що настали в економічних відносинах через перехідний період, поставили перед нами нові вимоги щодо персоналу. це охоплює не лише підбір, навчання і розстановку кадрів, але й формування нової свідомості, менталітету і, отже, методів мотивації. Одне з головних завдань будь-якого менеджера полягає у повному використанні потенціалу своїх співробітників. Розробка правильної системи мотивації працівників призводить до збільшення продуктивності та прибутковості компанії.

Багато українських компаній використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, такі як фіксована заробітна плата, одноразові премії та інші додаткові виплати, без повного використання досвіду застосування сучасних методів мотивації персоналу, які використовуються у країнах з розвинутою ринковою економікою [3]. Методи мотивації працівників є складовою організаційної культури. Головна мета цих методів полягає в максимальному залученні співробітників з необхідними знаннями до вирішення загальних завдань організації. Головні методи мотивації наведені в табл. 1.1

Таблиця 1.1 - Головні методи мотивації [5]

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, перевodu на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Використання конкретних методів мотивації або їх комбінації залежить від умов, в яких функціонує організація. Застосування систем винагородження базується на теорії потреб, в якій цілі, мотиви, цінності і поведінка виступають як механізми мотивації. Винагорода підсилює віру людини в себе, стимулює бажання працювати з вищою продуктивністю та надає надію на успіх у виконанні завдань. Позитивні підходи до мотивації працюють ефективніше, ніж негативні.

У системі мотивації необхідно знайти правильний баланс між винагородою та покаранням. Негативна реакція керівництва пригнічує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації та знижує ступінь задоволеності.

Ефективність економічних методів мотивації значно зростає, коли вони поєднуються з іншими методами, особливо з моральними. Серед моральних методів стимулювання є метод визнання.

Моральні методи мотивації, такі як похвала і критика, є специфічними засобами стимулювання. Похвала повинна бути висловлена за кожним вдалим вчинком або позитивним результатом, досягнутим працівником, але вона повинна бути конкретною і сприяти досягненню цілей організації. Для ефективності цього морального методу важливі

дозованість, послідовність і регулярність. Відсутність похвали, особливо за високоякісну роботу, несправедлива або нещира похвала може знизити мотивацію працівника, тому використання об'єктивних критеріїв є бажаним для підвищення його ефективності.

Критика, з іншого боку, є негативною оцінкою результатів праці окремих працівників або трудових колективів, а також їхньої роботи. Критика повинна бути конструктивною, спонукати людину до дій, спрямованих на усунення недоліків [5].

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід зазначити, що останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають інноваційні, так би мовити — нестандартні методи мотивації. Саме останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях, що зазначені в табл. 1.2

Таблиця 1.2 - Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці [6,7]

Нестандартні заходи мотивації	Нестандартні заходи мотивації
Одноразова винагорода готівкою за виконання завдання, відсутність запізнь тощо.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове Медобслуговування.	Johnson&Johnson

Продовження таблиці 1.2

Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, Westing-houseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Яндекс, Вконтакте

Варто наголосити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних вітчизняних підприємств, звичайно ж не слід забувати той факт, що нематеріальна мотивація ефективно діє на працівників провідних компаній на фоні досить високого рівня заробітної плати, але завдання керівників підприємств зуміти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити персонал, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від своєї роботи і на моральному рівні.

Використовуючи метод солідарності або ототожнення, через переконання, виховання, навчання, а також шляхом створення певного морально-психологічного клімату в організації у працівників розвивають устремління, співпадаючі або близькі до цілей фірми. При цьому мотиви відчуються працівниками як внутрішні. В результаті працівники починають розглядати благополуччя організації як основу свого благополуччя, а її успіхи і невдачі - як свої особисті. Метод пристосування є найбільш застосовуваним для менеджерів середнього і верхнього рівнів управління. Цей метод дозволяє співробітникам впливати на цілі і завдання

організації, адаптуючи їх частково до своїх власних цілей. Люди більш охоче дотримуються своїх власних установок, ніж чужих. Основна сила цього методу мотивації полягає в тому, що у працівників, які впливають на цілі і завдання організації, з'являється почуття співвласності і співучасті в найважливіших стратегічних питаннях існування організації або їхнього підрозділу.

Багато великих американських компаній, наприклад Microsoft, практикують участь персоналу в прибутках. Системи участі працівників у прибутку компанії передбачають розподіл додаткового прибутку між ними та компанією, який був отриманий внаслідок підвищення продуктивності або якості. При цьому оцінюється продуктивність всього підприємства або виробничої ділянки, тобто колективна ефективність, і всі працівники отримують премію, а не лише обмежений коло осіб. Варто зазначити, що всі ці системи орієнтовані на працівників, які отримують погодинну заробітну плату, і не завжди індивідуальні трудові зусилля цих працівників прямо пов'язані з кінцевим результатом. Це можуть бути як службовці, так і робітники, що працюють на годинну ставку.

Існує кілька видів систем грошової винагороди персоналу, заснованих на колективному розподілі вигід від росту продуктивності.

Система Скенлона - ґрунтується на розподілі між працівниками й компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно - виробітки розраховуючи на одного працівника[12].

Система Ракера - заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції розраховуючи на один долар заробітної плати[12].

Система Іпрошеар - заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), затрачуваного на випуск заданого обсягу продукції[12].

Існує, велика кількість модифікацій розглянутих систем участі в

розподілі прибутку відповідно до конкретних умов господарської діяльності тої або іншої фірми, підприємства, що охоплюють цілком заводи або окремі ділянки, бригади, команди, групи працівників. І хоча всі системи, використовувані на підприємствах кожної фірми, не схожі в деталях один на одного, є ряд характерних рис, що визначають ефективність їхнього застосування:

- участь у прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку й рішення виробничих проблем, шляхів удосконалювання виробництва. Головне - зрозуміти, що системи участі в прибутку -це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати вдосконалювання виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей;
- визначення розміру премій повинне базуватися на таких показниках, на яких працівники можуть зробити реальний вплив, тобто на що вони можуть вплинути (насамперед у кращу сторону), контролювати на своїх робочих місцях виробничих ділянках;
- працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигід від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників

В практиці американських фірм, таких як "Форд", "Дженерал Моторс" та інші, широко застосовуються різні методи мотивації та гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальними заохочуваннями працівників. Один з часто використовуваних підходів -це аналітичні системи заробітної плати, які оцінюють складність роботи за допомогою балів, враховуючи кваліфікацію працівників, фізичні зусилля, умови праці тощо. Частина заробітної плати, яка залежить від підвищення якості продукції, зростання обсягу виробництва та економії ресурсів, становить третину загальної суми.

Однак, наряду з матеріальними заохоченнями, використовуються різноманітні форми участі працівників в розподілі прибутку. Залучення працівників до вирішення виробничих завдань передбачає формування груп, в які входять працівники в залежності від їхнього внеску, включаючи піднесення виробництва. Для досягнення ефективного управління мотивацією необхідно використовувати різні групи методів. Виключне використання матеріальних стимулів не здатне мобілізувати творчу активність персоналу для досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності потрібно використовувати нематеріальні стимули. У контексті обмеженості фінансових ресурсів національних підприємств, особлива увага може бути приділена нестандартним методам стимулювання.

У сучасних умовах обмеженості фінансових ресурсів на національних підприємствах, де складно встановити високу заробітну плату, цілком доцільно зосередитися на нестандартних методах стимулювання праці. Це може включати створення гнучкої системи мотивування для працівників, яка ефективно комбінує стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. При використанні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників, щоб знайти найефективніший метод мотивації для конкретного підприємства. Особливо актуальним в Україні, яка має значний кадровий та інтелектуальний потенціал, є перехід до методів управління персоналом, що спрямовані на підвищення моральної мотивації працівників.

1.3. Особливості роботи з вмотивованістю працівників ресторанної сфери бізнесу

Громадське харчування в Польщі є складовою створеного в країні великого виробничого потенціалу, одна з соціально значущих галузей національної економіки, воно являє собою сукупність підприємств, що об'єднуються за характером вироблюваної продукції, однорідності сировини, що використовується, спільності виробничих процесів, матеріально-технічної бази і форм обслуговування споживачів. Нині в Польщі галузь харчування розвивається стрімкими темпами, і крім популярності серед населення є важливе ланка підтримки національної економіки.

Підприємство громадського харчування — загальне найменування організації, яка надає послуги громадського харчування за допомогою: виробництва кулінарної продукції, її реалізації та організації харчування різних груп та верств населення. Послуги громадського харчування є особливими за важливістю та масштабом. Вони займають визначальне місце на галузевому ринку надання споживчих послуг. Що стосується погляду з економічного боку, то, згідно з різними оцінками та джерелами, середні темпи збільшення частки ресторанного бізнесу в Польщі становлять близько 25-30% на рік, і ця тенденція зберігається вже протягом кількох років. Швидше за все, і в найближчі роки подібна динаміка матиме місце.

Отже, можна стверджувати, що галузь громадського харчування займає видатне положення у сфері обслуговування і є однією з найбільш доходних галузей економіки, оскільки займається організацією та наданням різноманітних послуг. Тому особливу увагу необхідно приділяти управлінню персоналом на підприємствах громадського харчування.

В умовах ринкової економіки один із вирішальних факторів ефективності та конкурентоспроможності підприємства громадського харчування — забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Необхідно організувати

процес роботи з персоналом таким чином, щоб ефективно досягати бажаного результату щодо будь-якого питання або проблеми, пов'язаної з управлінням кадрами, за найкоротший можливий час. Персонал підприємств громадського харчування є сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє підприємство і є найважливішою складовою кінцевого продукту, однією з основних конкурентних переваг організації, і, отже, якість обслуговування цих організаціях залежить від майстерності і свідомості службовців.

В сучасних умовах управління персоналом набуває все більшої важливості для успішного функціонування всієї організації, але водночас стає все складнішим завдяки контексту, що змінюється. Ефективне управління людськими ресурсами стає однією з найкритичніших функцій у сфері громадського харчування. Це робить розвиток управління персоналом ключовим напрямком у вдосконаленні індустрії громадського харчування на мікроекономічному рівні. Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, що виходять за рамки простого вирішення кадрових проблем. Воно включає в себе визначення майбутніх потреб організації, розвиток потенціалу працівників, а також усвідомленням кожним працівником своїх завдань, створення сприятливого трудового середовища та мотивацію персоналу для досягнення поставлених цілей. Головна мета управління персоналом в галузі громадського харчування полягає в тому, щоб стимулювати працівників надавати клієнтам якісне обслуговування. Це можливо лише за умови відповідної координації дій персоналу, мотивації та формування корпоративної культури, що сприяє збільшенню лояльності споживачів до підприємства громадського харчування.

Виділимо обов'язкові елементи, які є у структурі управління персоналу будь-якого підприємства харчування. Насамперед потрібен керівник, який призначається власником або засновниками для здійснення оперативної координації всієї діяльності закладу. Ця посадова особа може бути керуючим або директором (генеральним директором). У великих закладах директор може мати заступників. У підпорядкуванні управителя знаходяться метрдителі, які у свою

чергу управляють офіціантами, барменами, помічниками офіціантів. Отже, можна зробити висновок про те, що кваліфікований персонал має високий попит і необхідний як ресторанам високого класу, так і демократичним закладам, у тому числі кафе, барам, пабам і т.д. Тому з метою позитивних емоцій та вражень гостя закладу громадського харчування та якісного надання йому послуг у будь-якому закладі важливо проводити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом. У світі керівники різних організацій і зокрема підприємств громадського харчування залишають поза увагою питання мотивації персоналу.

Мотивація персоналу в організації дуже важлива, особливо для того персоналу, який безпосередньо зайнятий у сфері надання будь-яких послуг, тобто безпосередньо контактує з клієнтом. Мотивувати персонал організації – це створити чітку злагоджену систему мотивації, спрямовану співробітників організації спонукає їх до таких дій, які принесли б користь як їм, так і організації загалом. Створення ефективної системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності у сфері громадського харчування. Пов'язаноце, насамперед із зростаючою конкуренцією за професійні кадри на польському та зарубіжних ринках, оскільки висококваліфіковані фахівці є конкурентною перевагою над іншими підприємствами громадського харчування. Мотивація персоналу підприємства громадського харчування сприяє підвищенню ефективності роботи цілого комплексу, що, своєю чергою, призводить до підвищення якості послуг.

Процес формування мотивації персоналу на підприємствах громадського харчування можна як послідовну реалізацію наступних етапів:

- розподіл працівників підприємства за групами та визначення їх функцій;
- розробка системи матеріальної мотивації;
- розробка системи нематеріальної мотивації.

Для того, щоб оптимізувати мотивацію співробітників різних служб та посад на підприємстві громадського харчування, рекомендується використовувати систему грейдів. [17]. Грейдинг – це угруповання посад з

певних підстав (залежно від складності виконуваних на конкретній посаді робіт, рівня повноважень, відповідальності та впливу на загальні результати діяльності тощо) з метою стандартизації праці в організації. Найбільш поширеними критеріями оцінки посади є:

- рівень кваліфікації;
- складність виконуваної роботи;
- ступінь відповідальності посади;
- самостійність у роботі;
- характер впливу посади на бізнес.

Після визначення критеріїв необхідно провести оцінку посад підприємства громадського харчування. Оптимальним методом оцінки персоналу та розподілу його на грейди є атестація офіціантів, барменів та інших працівників у сфері громадського харчування. Атестація є процесом, в ході якого безпосередній керівник співробітника оцінює його ефективність у виконанні посадових обов'язків. Цей процес включає аналіз роботи працівника, його навичок, знань та досягнень, щоб зробити висновок щодо його професійного розвитку і сумісності з посадою.[26]

Атестація співробітників дозволяє керівництву підприємства громадського харчування:

- об'єктивно оцінити діяльність працівників підприємства громадського харчування;
- Забезпечити диференціацію рівня оплати праці працівників;
- Визначити необхідність перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- Здійснювати ефективне стимулювання професійного зростання кадрового складу. За результатами атестації, всі посади групуються на грейди. При цьому чим вище номер грейду, тим вище складність і відповідальність праці. Отже, першому етапі побудови оптимальної системи мотивації персоналу необхідно визначити групи (грейди) співробітників, що дозволить надалі розробити оптимальну систему матеріальної мотивації кожної з груп.

На другому етапі розробки ефективної системи мотивації персоналу підприємства громадського харчування дуже важливо розробити систему матеріальної мотивації. Склад системи матеріальної мотивації складається із системи оплати праці та непрямого стимулювання (непряма матеріальна мотивація). Як правило, система оплати праці будується з посадового окладу та преміальної частини. Розмір посадового окладу залежить від привласненого грейду. Для кожного грейду передбачається вилка тарифних ставок, де встановлюється мінімальне та максимальне значення ставки. При встановленні розміру ставки (окладу) кожному грейду підприємства громадського харчування рекомендується орієнтуватися на ринкові значення зарплати фахівців відповідних професійних груп. Максимальне значення тарифної ставки встановлюється для ключових посад у грейді. Різниця між значеннями суміжних тарифних ставок у грейді встановлюється, зазвичай, щонайменше 10 %. Розрахунок тарифних ставок встановлюється кожному грейду індивідуально. До системи тарифних ставок, побудованих з урахуванням оцінки складності праці та грейдування, можуть застосовуватися різні види доплат і премій. Зважаючи на специфіку робочого графіку у підприємствах громадського харчування, додаткові платежі і надбавки можуть бути встановлені за роботу в нічний час, у вихідні дні, святкові дні та інші подібні випадки.

Система преміювання на підприємствах громадського харчування є важливою складовою матеріальної мотивації та передбачає як колективну, так і індивідуальну винагорода. Колективна винагорода виплачується за результатами роботи компанії чи підрозділу; індивідуальні бонуси залежить від ступеня виконання певних показників, і навіть за результатами оцінки персоналу. Працівники підприємства громадського харчування (офіціанти, бармени та інші) повинні розуміти механізм нарахування премій, а також чітко усвідомлювати, що винагорода залежить від їхніх особистих зусиль та успішності колективу загалом.

Також важливу роль в стимулюванні персоналу грають методи морально-психологічної мотивації.

Ці методи включають такі пункти:

- Формування у людини відповідальності повністю залежної від неї самої, ця відповідальність за нею виконану роботу.
- створення для співробітника атмосфери для можливості проявити себе в трудовій діяльності;
- Завдання тацілі, що надихають людей на якісно виконану роботу.

Також існують організаційні методи мотивації у праці. Вони включають:

- Набуття нових знань та навичок, можливості підвищення своєї кваліфікації;
- Безпосередній вплив у соціальних справах організації
- Можливість підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання.

Наприклад, можливість кар'єрного зростання, офіціанта може виглядати так:

1. Старший офіціант. Це трохи відповідальніша робота, що включає не лише обслуговування гостей, а й координацію роботи барменів та офіціантів.
2. Адміністратор. Така вакансія пропонується досвідченим офіціантам, які вивчили роботу громадського харчування протягом мінімум року. На цій посаді з'являється відповідальність за весь персонал. Адміністратор перевіряє роботу барменів, посудомийників, хостес, офіціантів, швейцарів та кухарів. Для такої роботи важлива комунікабельність та стресостійкість, оскільки щодня доведеться стикатися з вирішенням багатьох проблем.
3. Менеджер. Його обов'язками є відкриття закладу, підбір персоналу, його навчання, відповідальність за роботу зміни, закриття ресторану та інші. Якщо заклад невеликий, то на вакансію менеджера та адміністратора наймають одного співробітника.
4. Керівник чи директор. Якщо були успішно пройдені попередні сходинки кар'єри і співробітник відмінно справляється з роботою менеджера, то на вакансію керівника, що з'явилася, запросять саме його. У ресторанному бізнесі керівників призначають саме з "своїх". Крім контролю персоналу такій посаді потрібно також займатися фінансами, рекламою, розвитком, маркетингом та інші завданнями.

Наступним після управителя є місце співвласника чи власника кав'ярні, кафе, бару, ресторану чи іншого закладу. Як бачите, шлях від вакансії помічника офіціанта до відкриття свого бізнесу в ресторанній справі є абсолютно реальним. Керівництво підлеглими здійснюється впливом на них усілякими способами. Для цього вводиться аналітична оцінка персоналу, за допомогою якої можна визначити, якою мірою співробітник підходить на існуюче вакантне місце. При цьому важливо враховувати основні знання та вміння працівника, щоб надалі дати йому ту роботу, яка буде йому під силу. І в якій він зможе реалізувати себе[18]. Для підприємства громадського харчування найефективнішими є такі непрямі стимули:

- організація харчування на підприємстві;
- пільги на проїзд у транспорті;
- безкоштовна видача уніформи;
- медичне обслуговування персоналу;
- оплата навчання, курсів підвищення кваліфікації;
- оплата стільникового зв'язку;
- оплата путівок і т.д.

Багато компаній обмежуються встановленням законодавчо мінімальним складом непрямих стимулів, проте розширений склад соціального пакету є дієвим методом залучення і утримання висококваліфікованих кадрів. Тим самим непряма матеріальна мотивація одна із важливих елементів управління персоналом. На етапі створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства громадського харчування необхідно розробити систему нематеріального стимулювання. Як показує досвід великих міжнародних готелів нематеріальна мотивація є найчастіше щонайменше дієвим інструментом управління персоналом, ніж матеріальне стимулювання.

Існує безліч нематеріальних стимулів і вони сприймаються різними людьми неоднаково. Для різних категорій співробітників різною мірою важливі гнучкий графік, кар'єрне зростання, можливість планувати свою відпустку і т.д. Таким чином, розробка нематеріальної мотивації має враховувати інтереси,

можливості та характер кожного працівника. Врахування індивідуальних особливостей мотивації співробітника дозволяє суттєво підвищити ефективність його роботи. Для визначення ключових нематеріальних стимулів досить ефективним методом є використання різних практичних опитувань співробітників та, відповідно до отриманих результатів, підбір та складання різних наборів стимулів та мотиваторів. Для проведення опитування співробітників, з метою визначення ключових мотивів, створюються опитувальні листи, в яких співробітники повинні оцінити мотиви залежно від їхньої значущості за п'ятибальною шкалою, де:

1 дуже низький рівень значущості; 2 – низька значимість; 3 – середній рівень значимості; 4- висока значимість; 5 – дуже висока значимість.

Серед найбільш значущих мотивів вивчення потреб працівників у нематеріальних компенсаціях варто відзначити: [3]

1. Можливості для кар'єрного зростання
2. Гнучкий графік робочого часу
3. Можливість планувати свою відпустку
4. Подарунки до свят
5. Корпоративні заходи
6. Оголошення подяки за ефективну роботу
7. Надання місця для паркування
8. Проведення конкурсів на кращого працівника
9. Участь у прийнятті управлінських рішень
10. Надання додаткових вихідних

За підсумками проведення опитування можна визначити, які ключові мотиви найбільш значущі для співробітників, а також шляхи вдосконалення умов праці. При обробці результатів варто враховувати, що на мотивацію впливає також і те, як позиціонує кожен співробітник по відношенню до компанії. Доцільно впроваджувати ті позиції, які будуть цікавими для більш ніж половини співробітників. Постійне навчання є необхідною умовою для підвищення рівня мотивації персоналу, який працює у ресторанах, барах та кафе.

Це навчання може здійснюватися безпосередньо на підприємстві самими працівниками у спеціальних групах, таких як гуртки якості або групи з удосконалення роботи відділів та інших. Процес постійного навчання має стати принципом роботи підприємств у галузі громадського харчування. [17] Процес підвищення мотивації для підприємства має циклічну структуру взаємозалежних процесів. Сутність процесів полягає у проведенні певних операцій, які підводять до логічного завершення одного процесу та є основою для початку наступного. Головним завданням процесно-орієнтованого підходу до управління є безперервне вдосконалення процесів, що зрештою забезпечує покращення всіх показників діяльності підприємства, підвищення його результативності та ефективності.

В другому розділі можна дійти висновку у тому, що до мотивації персоналу для підприємства громадського харчування відносять переважно матеріальні методи мотивації. Наприклад, отримання підвищеного відсотка від заробленої офіціантом каси, але такий спосіб мотивації у закладі використовується лише для новачків, тому їх стимулюють до вивчення меню. Офіціант, що тільки повністю вивчив і здав меню, може отримувати відсоток. Також у ресторані мотивують персонал шляхом преміювання, але цей вид мотивації застосовується лише співробітників, які пропрацювали тривалий термін від 5 років і більше. Але є і нематеріальні, такі як гнучкий графік робочого часу, корпоративні заходи, можливість планувати свою відпустку, можливості для кар'єрного зростання, оголошення подяки за ефективну роботу, надання додаткових вихідних, надання місця для паркування, участь у прийнятті управлінських рішень, проведення конкурсів на кращого працівника.

Отже, мотивація співробітників та методи, які будуть застосовані на конкретному підприємстві громадського харчування, залежать як від детального вивчення потреб співробітників так від системи мотивування у фірмі, що вже склалася. Так само від самої управлінської діяльності та специфічних особливостей самої компанії, а також від періоду життєвого циклу підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВМОТИВОВАНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАНУ "THE TABLE"

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану

Для наочного уявлення важливості мотивації персоналу підприємства громадського харчування було проведено дослідження на базі ресторану «THE TABLE». Ресторан «THE TABLE» знаходиться в історичному районі міста Познань на вулиці Крашевського 14. «THE TABLE» – це перший корейський ресторан у Польщі, який спеціалізується на корейських бібімбапах. Окрім багатьох версій цієї традиційної страви, тут також подаються менші закуски та корейські напої. Усі рецепти готує Мін з Кореї, яка роками несе культуру своєї країни мешканцям Познані через кухню та спільний стіл. Ресторан «THE TABLE» має самобутній інтер'єр, в якому майже кожна з деталей була ексклюзивно створена для цього кафе (включаючи меблі, металеві та дерев'яні елементи). Барне меню славиться гідною коктейльною картою, яке базується на традиційних корейських напоях. Кухня принципово не використовує напівфабрикати та добавки. Їжа створюється виключно із свіжих натуральних складових, не останню роль грає творчий підхід та імпровізація. Режим роботи: неділя-четвер: з 12:00 до 00:00; п'ятниця, субота: з 12:00 до 02:00. Середній рахунок: 100- 200 злотих.

За контингентом відвідувачів кафе можна віднести до сімейного, оскільки основними клієнтами кафе є сімейні пари але також і студенти та люди віком до 40 років тощо. У кафе обслуговування гостей здійснюється за допомогою офіціантів, тому важливим є правильний підбір персоналу. Штат співробітників ресторану «THE TABLE» невеликий, кожен працівник знає свою справу і є гарна можливість помічати та контролювати недоліки як обслуговування гостей

(відвідувачів ресторану). Колектив співробітників складається із 19 осіб що наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Перелік посад співробітників ресторану «THE TABLE» зі значенням їх кількості

Назва посади	Чисельність
Керівник	1
Шеф-кухар	1
Су-шеф	1
Адміністратор	1
Кухарі	4
Менеджери залу	2
Бармен-офіціант	2
Офіціант	4
Прибиральниця	1
Посудомийниця	2
Всього	19

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «THE TABLE»

Проаналізуємо якісний склад персоналу ресторану «THE TABLE» на грудень 2023 року за рівнем освіти. Освітній рівень персоналу ресторану характеризується досить високими показниками: близько 62,5 % зайнятих у виробництві послуг мають вищу та незакінчену вищу освіту. Вищу освіту має переважно адміністративно-управлінський персонал, середню - обслуговуючий персонал. Робота керуючого персоналу відрізняється складністю, наявністю відповідальності у прийнятті рішень за масштабами. Незакінчена вища освіта має 37,5% персоналу. Пояснюється це тим, що на такі посади як бармен, офіціант переважно набираються люди (студенти), які навчаються нині університеті, чи закінчили ВНЗ. Кухарі, молодший персонал мають середню освіту.

Дослідження структури персоналу за віком показало, що більшість працівників перебувають у віковому проміжку від 20 до 30 років, що говорить

про переважання молодих співробітників у колективі ресторану «THE TABLE». Слід зазначити, що підбір персоналу є ключовим моментом ресторанного бізнесу.

Для пошуку персоналу в ресторані "THE TABLE" використовуються різні шляхи, серед яких:

1. Самостійний підбір персоналу: розміщення оголошень про вакансії у засобах масової інформації (ЗМІ) і проведення співбесід зі здобувачами роботи.
2. Користування послугами кадрових агентств: залучення спеціалізованих агентств, які виконують пошук та відбір персоналу згідно з вимогами ресторану.
3. Участь у ярмарках вакансій: активна участь у спеціальних заходах, де потенційні працівники можуть дізнатися про вакансії та подати свої резюме.
4. Отримання безкоштовної бази кандидатів: при замовленні підбору керівника або шеф-кухаря в кадровому агентстві можна отримати доступ до бази потенційних кандидатів, яка може бути корисною для пошуку інших посад.

Ці шляхи дозволяють ресторану "THE TABLE" знаходити талановитих та кваліфікованих співробітників, що відповідають вимогам і стандартам закладу.

Плинність кадрів за останні 2 роки зросла в 1,3 рази, причому значна частка звільнень припадає на основних виробничих робітників (штат). Коефіцієнт плинності за цією категорією персоналу становить 2022 р. 65%, тобто має критично високі значення. Серед причин звільнення 45% звільнених назвали рівень оплати праці, 19% – сімейні обставини та 12% – можливості кар'єрного зростання на іншому підприємстві громадського харчування. За той же період кількість співробітників, які пройшли різні форми навчання та підвищення кваліфікації.

У ресторані «THE TABLE» не передбачені надбавки за роботу у святкові та вихідні дні, але за бажанням директора можуть бути виплачені премії. До

порушників трудової дисципліни застосовуються дисциплінарних заходи, наприклад, штраф у вигляді 50 злотих за куріння у недозволеному місці чи запізнення.

Нижче в таблиці 2.2 перелічено посади та зарплати, тобто розмір винагороди – яку або більшу – отримує половина осіб, що працюють за даною професією в цьому ресторані.

Таблиця 2.2 - Перелік посад співробітників ресторану «THE TABLE» зі зазначенням їх розміру заробітної плати

Назва посади	Розмір заробітної плати
Керівник	8000 злотих
Шеф-кухар	5000 злотих
Су-шеф	4500 злотих
Адміністратор	4500 злотих
Кухарі	3000 злотих
Менеджери залу	3000 злотих
Бармен-офіціант	3000 злотих
Офіціант	2500-3000 злотих
Прибиральниця	2500 злотих
Посудомийниця	2000 злотих

Джерело: дані ресторану «THE TABLE»

Звичайно, це лише базові ставки, до яких потрібно додати можливі премії за результатами роботи, комісійні за проданий товар та різного роду додатки у негрошовій формі – найчастіше безкоштовне харчування.

У свою чергу, до заробітної плати офіціантів та працівників доставки додаються ще й чайові. У Польщі прийнято давати мінімум 10% від вартості рахунку, але рідко трапляється, щоб чайові повністю залишалися в кишені офіціанта – зазвичай йому доводиться ділитися ними з персоналом, що працює на кухні.

Отже, можна дійти невтішного висновку у тому, що вкладення у персонал, а саме у його навчання, нині не приносять свого результату і плінність персоналу зростає. Ресторан постійно відчуває нестачу персоналу. У ресторані «THE TABLE» існує низка нюансів щодо молодшого обслуговуючого персоналу. Перший нюанс полягає в тому, що у співробітників відсутня мотивація щодо досягнення поставлених керівництвом ресторану планів із продажу на наступний місяць. По-друге, причини відсутності мотивації криються у великій плінності кадрів: адже насамперед на посаду офіціанта претендують студенти. А їхньою основною метою є можливість гарантовано заробити на період навчальної діяльності. Тобто робота в очах студента постає лише тимчасовим варіантом отримання доходу без перспектив подальшого кар'єрного зростання. В даному випадку необхідно в обов'язковому порядку чітко визначити гарантований виграш, який буде забезпечений співробітнику, який виконав поставлені завдання з продажу. У зв'язку з чим підвищиться мотивація персоналу. Таким чином, зросте якість сервісу. Аце дуже важливо, адже вимоги споживачів до якості обслуговування підвищуються випереджаючими темпами.

2.2 Дослідження рівня вмотивованості працівників ресторану

Серед працівників ресторану було проведено дослідження їх рівня вмотивованості до праці. Колектив співробітників складається із 19 осіб. Список посад співробітників ресторану "THE TABLE" разом з їх кількістю, зазначеними поруч: керівник: 1 особа, шеф-кухар: 1 особа, су-шеф: 1 особа, адміністратор: 1 особа, кухарі: 4 особи, менеджери залу: 2 особи, бармен-офіціант: 2 особи, офіціант: 4 особи, прибиральниця: 1 особа, посудомийниця: 2 особи. В опитуванні взяли участь всі працівники ресторану.

Для аналізу рівня мотивації та задоволеності співробітників ресторану «THE TABLE» в управлінні персоналом проведемо дослідження за допомогою наступних методик:

1. Тест «Задоволеність працею». [Джерело: розроблено автором ,додаток А]
2. Опитування (у додатку). [Джерело: розроблено автором ,додаток Б]
3. Тестування на основі методики (тест «Мотивація до успіху»). [Джерело: 7, додаток В]

Задоволеність персоналу умовами праці, прийнятою системою оплати, відносинами, що склалися в колективі з керівниками, товаришами по службі, визначає мотивацію співробітників на підвищення ефективності роботи підприємства. Слабкі місця у методах та формах управління персоналом дозволяє виявити оцінка ступеня задоволеності працею персоналу. Так, необхідно розробляти систему додаткових стимулів, заохочень, які дозволять усунути чи мінімізувати чинники праці, які задовольняють персонал.

Для оцінки ступеня задоволеності працею колективу ресторану «THE TABLE» використали тест «Задоволеність працею», який показаний в додатку А. Так, загальний коефіцієнт задоволеності працею персоналу підприємства відповідає середньому рівню. Позиції, які здобули найбільшу кількість

незадовільних оцінок: методи управління, рівень професіоналізму керівників, рівень базової заробітної плати, що показано на рисунку 2.1.

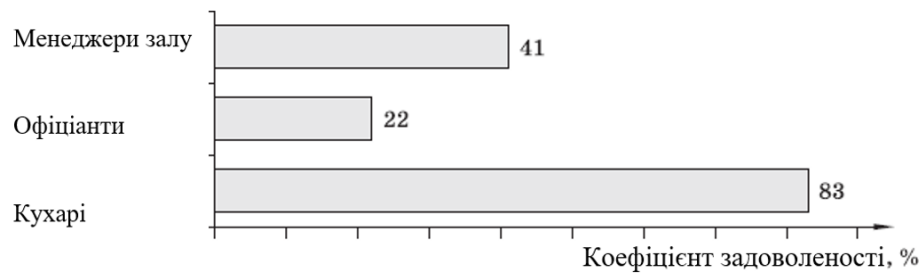


Рисунок 2.1 – Показники задоволеності трудовою діяльністю кухарів, офіціантів та менеджерів залу

Джерело: розроблено автором

Персонал підприємства «THE TABLE» (менеджери залу — адміністратори, офіціанти) не задоволені надмірною конфліктністю, емоційною нестійкістю керівників, відвертими причіпками, які залежать від настрою. Низькі бали отримав рівень заробітної плати у розмірі 2000 – 3000 злотих. Внаслідок визначення рівня задоволеності персоналу трудовою діяльністю можна зробити висновок, що недостатню мотивуючу силу мають чинники, пов'язані з рівнем заробітної плати і міжособистісними відносинами керівник — підлеглий.

Виконання менеджерами залу та офіціантами ресторану «THE TABLE» трудових завдань передбачає високий рівень активності, самостійності, підприємливості, незалежності, поінформованості, уміння спілкуватися з гостями та здатності діяти в умовах високої невизначеності та непередбачуваності поведінки споживачів ресторану. Вимоги до офіціантів та менеджерів залу як ключових фігур у плані безпосереднього контакту з гостями досить високі. Проте їм властива низька оцінка рівня значущості своєї праці. Це призводить до низьких оцінок результатів своєї діяльності та задоволеності своєю роботою, що не властиво працівникам виробництва — бренд-шефам та кухарям.

У рамках розробки управлінського рішення щодо підвищення рівня мотивації співробітників ресторану "THE TABLE" було проведено опитування,

яке включало 7 тематичних блоків. Опитування думок співробітників є ефективним способом вивчення ситуації в організації та встановлення ставлення співробітників до даної ситуації. Детальні результати опитування можна знайти в додатку Б. Це дозволить зрозуміти думки та перспективи співробітників та використати цю інформацію для прийняття відповідних управлінських рішень з метою поліпшення мотивації персоналу.

За результатами опитування в рамках 1 блоку "Загальні питання", проведеного серед співробітників ресторану "THE TABLE" в підприємстві громадського харчування, можна зробити наступні висновки:

1. Для 64% респондентів робота в ресторані "THE TABLE" є засобом для заробітку грошей, що свідчить про значний вплив фінансових мотивів на їхні мотиваційні фактори.
2. Для 12% опитаних робота в ресторані "THE TABLE" сприймається як можливість підйому по кар'єрній драбині, що свідчить про наявність потенційного розвитку і просування у цій сфері.
3. Для 16% респондентів значущим фактором роботи є можливість спілкування з хорошим колективом, що вказує на важливість соціального аспекту робочого оточення.
4. 8% опитаних стверджують, що для них байдуже, де працювати, що може вказувати на меншу мотивацію або невпевненість у виборі професії.
5. Серед опитаних, 40% вважають свою роботу в ресторані "THE TABLE" цікавою, 32% відзначають її високу відповідальність, 12% вказують на потребу творчого підходу, а 8% вбачають її як складну та важку, але з можливістю просування по службових сходах.
6. Задоволені своєю роботою в ресторані "THE TABLE" виявили 76% опитаних, 20% більш-менш задоволені, а 4% важко відповісти на це запитання.

Ці дані дозволяють отримати уявлення про сприйняття співробітниками своєї роботи в ресторані "THE TABLE" та оцінити рівень їхньої задоволеності працею. Дані представлені у вигляді рисунку 2.2.

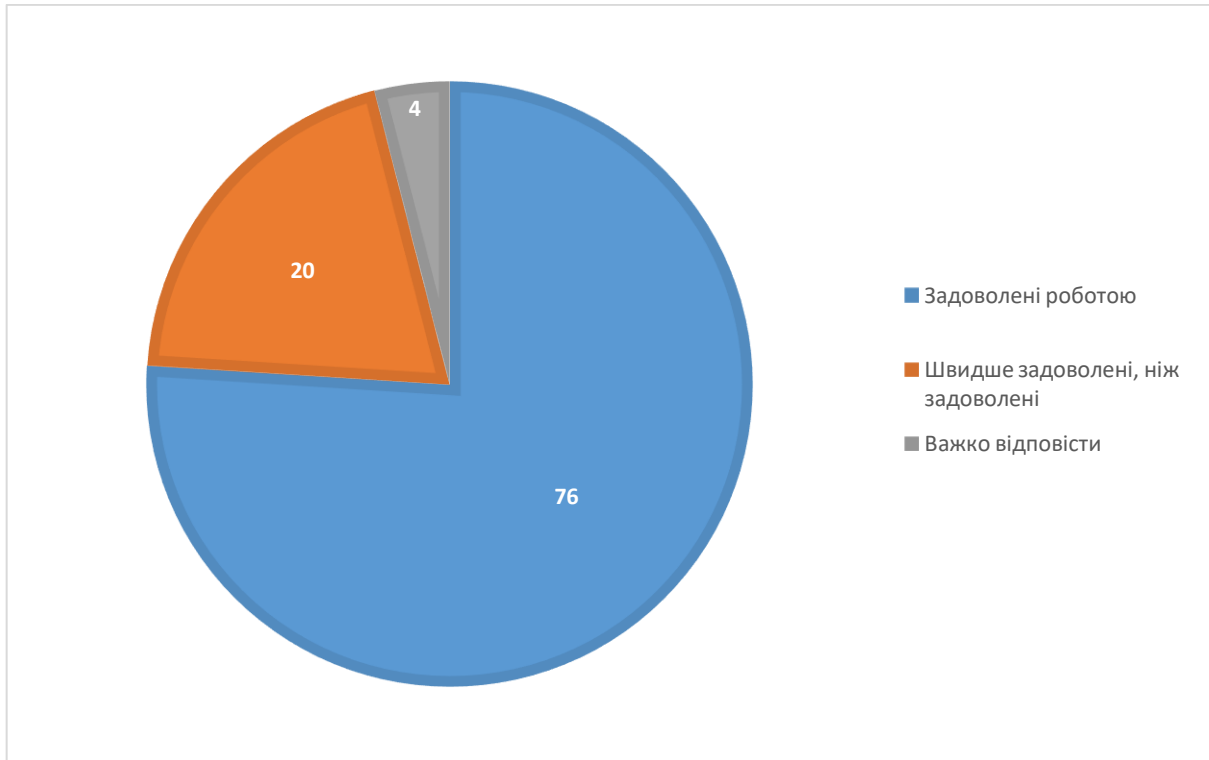


Рисунок 2.2 – Оцінка респондентами задоволеності працею у ресторані «THE TABLE»

Джерело: розроблено автором

Згідно з соціологічним опитуванням, проведеним серед співробітників ресторану "THE TABLE", були виявлені такі причини невдоволення:

1. Недостатній рівень матеріальної винагороди. цю проблему називають причиною незадоволення для деяких співробітників. Високий відсоток такої відповіді може свідчити про важливість фінансових стимулів для мотивації персоналу.
2. Практично відсутність кадрових програм з навчання персоналу. ця проблема також згадується як одна з причин незадоволення. Відсутність можливостей для професійного розвитку може впливати на мотивацію та задоволення роботою.

З іншого боку, опитування також показало, що:

1. 100% працюючих у ресторані "THE TABLE" задоволені організацією трудового процесу, що свідчить про позитивне ставлення співробітників до робочих умов та процесів в організації.
2. Високий відсоток підтримки (96% та 92%) керівництва у покращенні умов праці та модернізації виробництва свідчить про важливість розвитку та вдосконалення робочого середовища для співробітників.
3. Більшість опитаних (88% та 84%) вважають соціальну сферу та рівень заробітної плати нормальними, що свідчить про загальну задоволеність у цих аспектах.

Ці дані дають уявлення про позитивні та негативні аспекти, що впливають на мотивацію та задоволення співробітників ресторану "THE TABLE".

2 блок «Довірчі відносини між начальником та підлеглими». Далі вивчили стосунки з колегами та з керівником у ресторані «THE TABLE». Респонденти наступним чином відзначили варіанти, які найбільше підходять до вашого бачення ситуації стосунки з керівником ресторану «THE TABLE». Це показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Стосунки з керівником ресторану «THE TABLE»

- В організації чуйне ставлення керівництва до ідей та думку підлеглого	Так	87%
	Ні	13%
- Зрозумілі цілі, чіткі та здійсненні завдання від керівника?	Так	76%
	Ні	24%
- Керівник справедливий до співробітників	Так	52%
	Ні	48%
- Достатня похвала від керівництва	Так	10%
	Ні	90%

Джерело: розроблено автором

Отже, 76% опитаних зазначили, що їм зрозумілі цілі, чіткі та здійсненні завдання від керівника, 87% сказали, що у ресторані чуйне ставлення керівництва до ідей та думки підлеглого. Більшість персоналу вважають, що

ефективним способом мотивації працівників є похвала від керівництва. Усього 10% респондентів вважають, що похвала від керівництва на достатньому рівні, отже, решта 90% не отримують від керівника заохочень похвалами перед усім колективом, і досить часто спостерігають критику лише за зачиненими дверима. Усього половина респондентів 52% вважають, що керівник справедливий до співробітників, решта відповіла негативно, що також є досить серйозною проблемою, яку необхідно вирішувати.

Наступне питання було таким» «Чи задоволені ви відносинами, що склалися в колективі?», що відображено на рисунку 2.3.

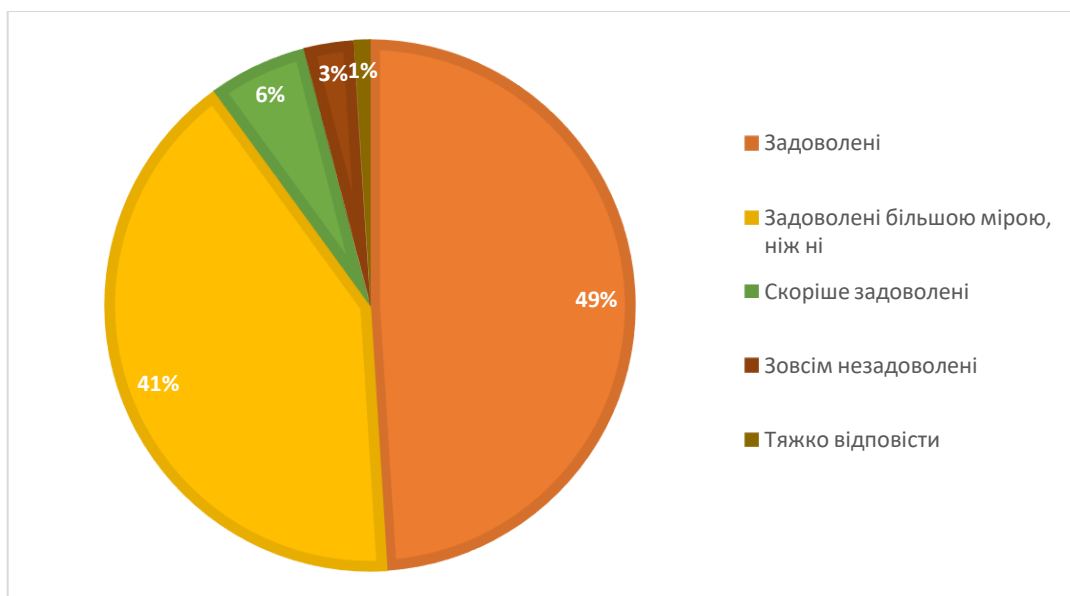


Рисунок 2.3 – Відповіді питанням: «Чи задоволені ви сформованими у колективі відносинами?»

Джерело: розроблено автором

Отже, 49 % опитаних співробітників ресторану «THE TABLE» задоволені; 41 % задоволені більшою мірою, ніж ні; 6% - скоріше задоволені; 3% - зовсім незадоволені; 1% важко відповісти.

За результатами опитування в рамках 3 блоку "Кар'єрне зростання", проведеного серед співробітників ресторану "THE TABLE", можна зробити наступні висновки:

1. Значна частина опитаних, а саме 73%, не задоволена можливістю розвитку у ресторані "THE TABLE", як по вертикальних (підйом по службовій драбині) так і горизонтальних (розширення обов'язків, перехід на інші

посади) кар'єрних сходах. Це свідчить про відчуття обмежень і недостатніх можливостей для розвитку у межах організації.

2. 27% респондентів важко відповісти на питання про задоволеність можливістю кар'єрного зростання, що може свідчити про недостатню чіткість або розуміння можливостей для розвитку в ресторані.
3. За результатами опитування не було виявлено жодного співробітника, якому б задовольняла можливість кар'єрного зростання. Це свідчить про відсутність сприятливих умов або недостатню привабливість кар'єрних перспектив у ресторані.

Отримані дані підкреслюють необхідність звернення уваги на аспекти кар'єрного розвитку в організації та можливість збільшення мотивації співробітників шляхом створення більш привабливих перспектив та можливостей для росту та розвитку у ресторані "THE TABLE".

4 блок «Навчання та розвиток». Для того, щоб виявити особливості навчання в організації як елемент системи мотивації співробітників у ресторані «THE TABLE» респондентам запропонували питання під номерами з 13 по 16. Четвертим було питання, чи є в організації потреба в ефективній системі внутрішньофірмового навчання співробітників(рис.2.4). Основна частина опитаних 17 чоловік (67%) відповіли позитивно, решта негативно (32%) і важко відповісти (1%).

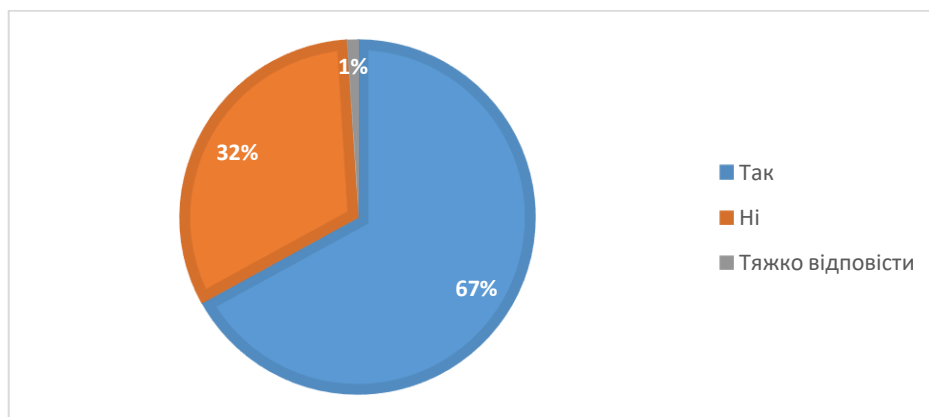


Рисунок 2.4 – Відповіді на запитання: «Чи є у вас в організації потреба в ефективній системі внутрішньофірмового навчання співробітників?»

Джерело: розроблено автором

Далі запитали, чи є у співробітників поінформованість про програми навчання. Приблизно половина зі 100% (53%) обізнані з програмами навчання співробітників у ресторані «THE TABLE», решті 47% важко відповісти. (рис. 2.5)

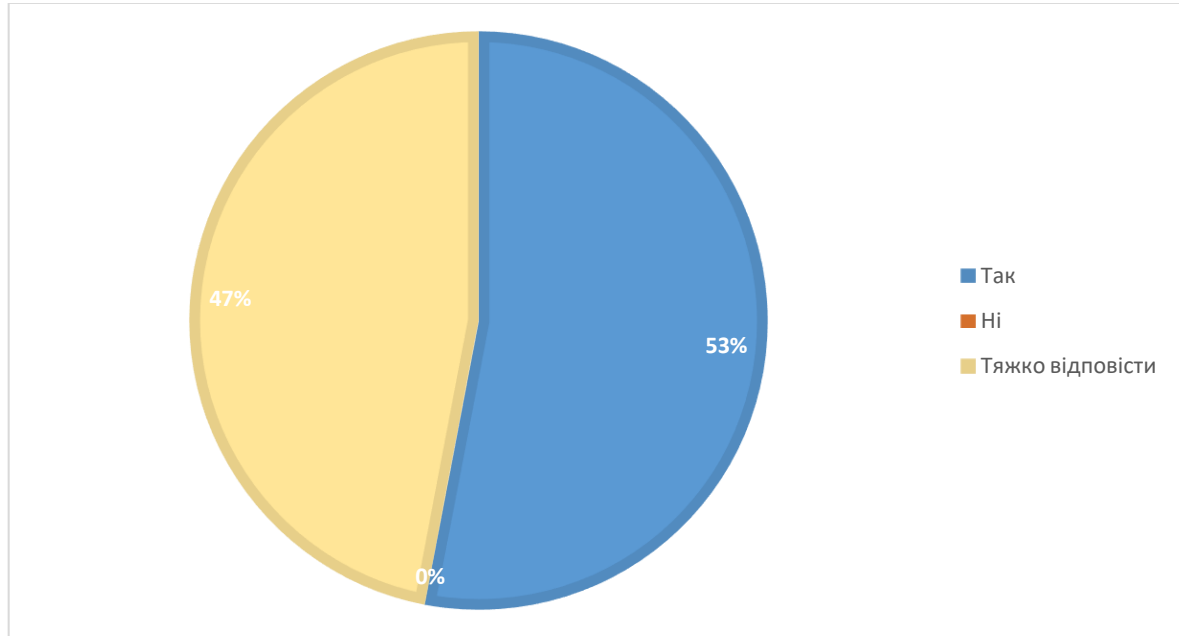


Рисунок 2.5 – Відповіді питанням: «Чи є у вас поінформованість про програми навчання?»

Джерело: розроблено автором

На основі відповідей опитаних співробітників ресторану "THE TABLE" стосовно форматів навчання, які вони вважають важливими для вдосконалення процесу управління персоналом, можна виділити наступні відсоткові співвідношення:

- Тренінг якостей: 41% опитаних вважають, що тренінги щодо розвитку якостей є важливими для управління персоналом.
- Дистанційне навчання якостей: 63% опитаних віддають перевагу дистанційному навчанню для розвитку якостей.
- Розвиток навичок на робочому місці: 85% опитаних вважають, що розвиток навичок на робочому місці є важливим аспектом управління персоналом.

- Наставництво: 79% опитаних вважають, що наставництво є ефективним методом навчання для управління персоналом.
- Посттренінговий супровід на місцях: 22% опитаних віддають перевагу посттренінговому супроводу на місцях для зміцнення набутих навичок.

Отримані результати свідчать про значення різних форматів навчання для оптимізації управління персоналом у ресторані "THE TABLE". Комбінація різних методів, таких як тренінги якостей, дистанційне навчання, розвиток навичок на робочому місці, наставництво та посттренінговий супровід, може сприяти покращенню рівня навчання та розвитку персоналу, що в свою чергу позитивно позначиться на ефективності управління персоналом в ресторані.

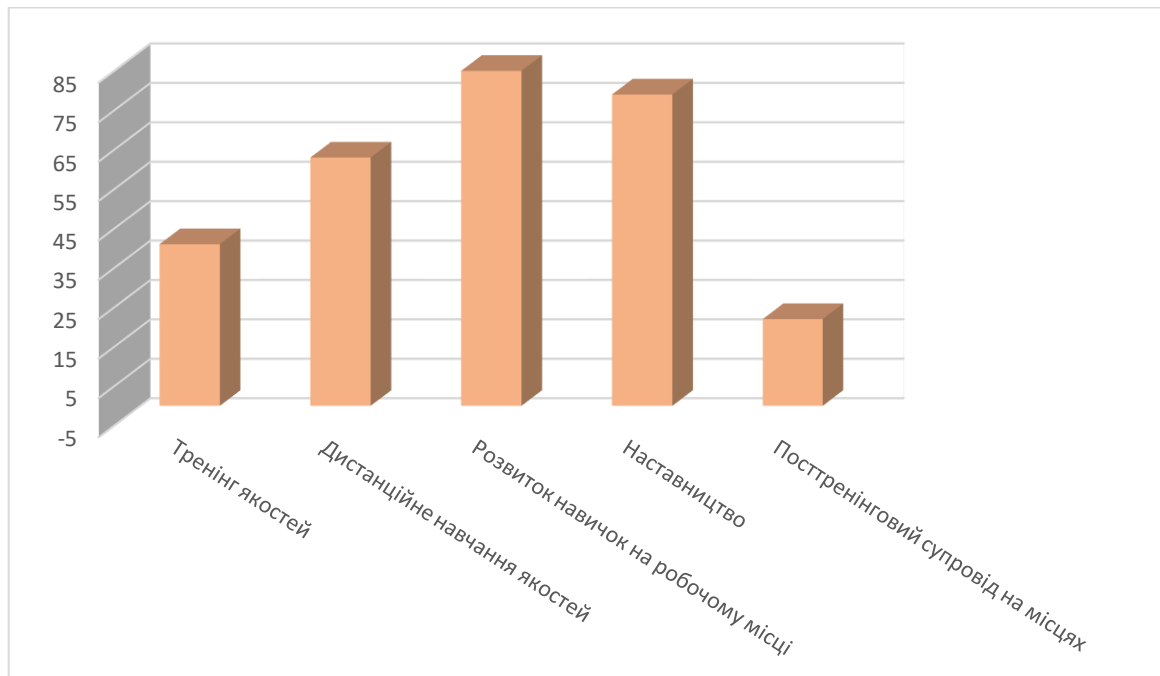


Рисунок 2.6 – Відповіді питанням: «Які використовувалися формати навчання у вашій організації?»

Джерело: розроблено автором

Так, на підставі отриманих результатів опитування відповідній участі співробітників ресторану "THE TABLE", можна зробити висновок, що для вдосконалення системи мотивації персоналу вони вважають наступні формати навчання ефективними:

1. Тренінг якостей означає, що співробітники ресторану вбачають користь у проведенні тренінгів, спрямованих на розвиток конкретних навичок і якостей, які впливають на їхню роботу.
2. Розвиток навичок на робочому місці означає, що співробітники вважають, що навчання та розвиток навичок, що відбуваються безпосередньо на робочому місці, мають велике значення для покращення продуктивності та мотивації.
3. Наставництво означає, що співробітники бачать важливість наявності наставників або менторів, які можуть надати їм індивідуальну підтримку, поради та керівництво в процесі навчання та розвитку.

Ці формати навчання можуть сприяти підвищенню мотивації співробітників та поліпшенню їхньої ефективності у роботі, а також сприяти розвитку кар'єрних можливостей. Ресторан "THE TABLE" може врахувати результати та впровадити відповідні навчальні програми та ініціативи для свого персоналу.

Наступним було питання щодо самих програм навчання. Ми мали виявити, інформативні, повні, привабливі, чи цікаві програми навчання для співробітників Це відображено на рисунку 2.7.

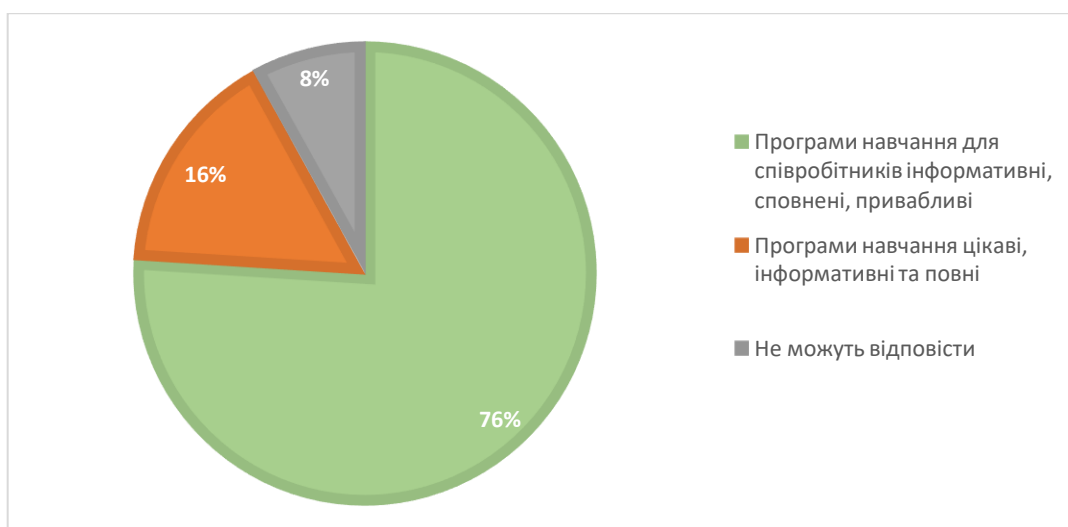


Рисунок 2.7 – Відповіді на запитання: «Як ви вважаєте програми навчання для співробітників інформативні, повні, привабливі, цікаві?»

Джерело: розроблено автором

Так, з'ясували, що більшість опитаних 76% вважають, що програми навчання для співробітників інформативні, сповнені, привабливі, 16% сказали, що програми навчання цікаві, інформативні та повні. Інші 8% не змогли відповісти на це питання анкети. Розмовляючи з керівником ресторану, з'ясували, що нині існує недостатнє фінансування такого виду мотивації персоналу як навчання. Тобто керівництво вважає, що розвиток співробітників не має особливої ваги.

5 блок «Умови організації трудового процесу». Для покращення якості діяльності будь-якої організації важливо розуміти, як співробітники сприймають свої обов'язки та взаємини між колегами, а також що стимулює їх до більш ефективної роботи. Оцінка задоволеності працівників надає цінну інформацію про їхні позитивні та негативні емоції щодо роботи, а також вказує на напрями для поліпшення системи управління персоналом. Відповіді на питання про задоволеність співробітників умовами праці надаються на рисунку 2.8.

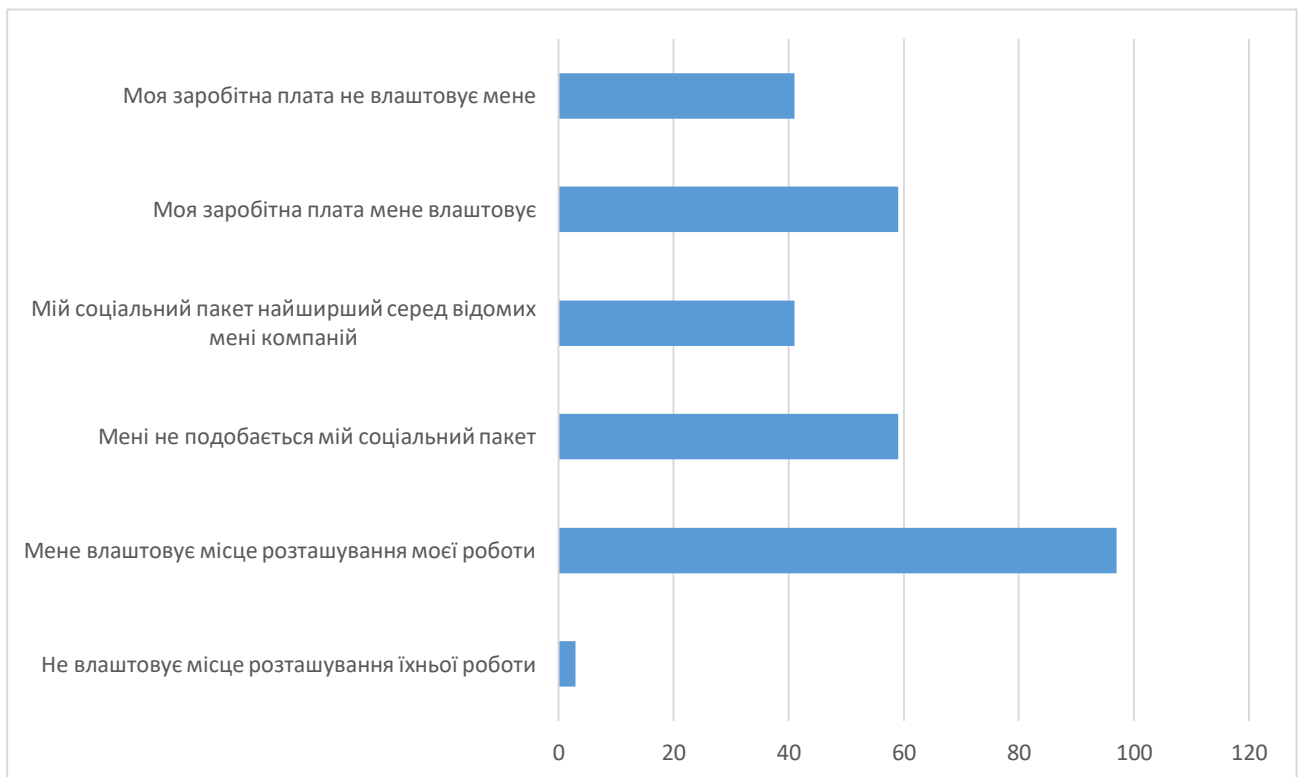


Рисунок 2.8 – Відповіді на запитання: «Чи задоволені Ви своїми умовами праці (можна вибрати кілька варіантів відповідей, не суперечать один одному)?»

Джерело: розроблено автором

Отже, можна сказати, що більшість опитаних співробітників ресторану 97% влаштовує місце розташування їхньої роботи; 59% опитаних не влаштовує заробітну плату; незважаючи на це, більшу частину респондентів 89% влаштовує соціальний пакет; 41% з них вважають, що їхній соціальний пакет є найбільшим серед відомих їм підприємств громадського харчування.

6 блок «Баланс між роботою та особистим життям». 30% опитаних погодилися з тим, що у процесі трудової діяльності у ресторані існує баланс між роботою та особистим життям. 67% відповіли, що баланс між роботою та особистим життям не дотримується, тобто, виявлено проблему розподілу часу між ними. Тому необхідно запропонувати заходи, як вдало поєднувати роботу та особисте життя співробітникам ресторану «THE TABLE».

7 блок «Мотивація персоналу (моральна та матеріальна)» На рис. 2.9 представлено оцінку персоналом рівня заробітної плати в ресторані «THE TABLE»

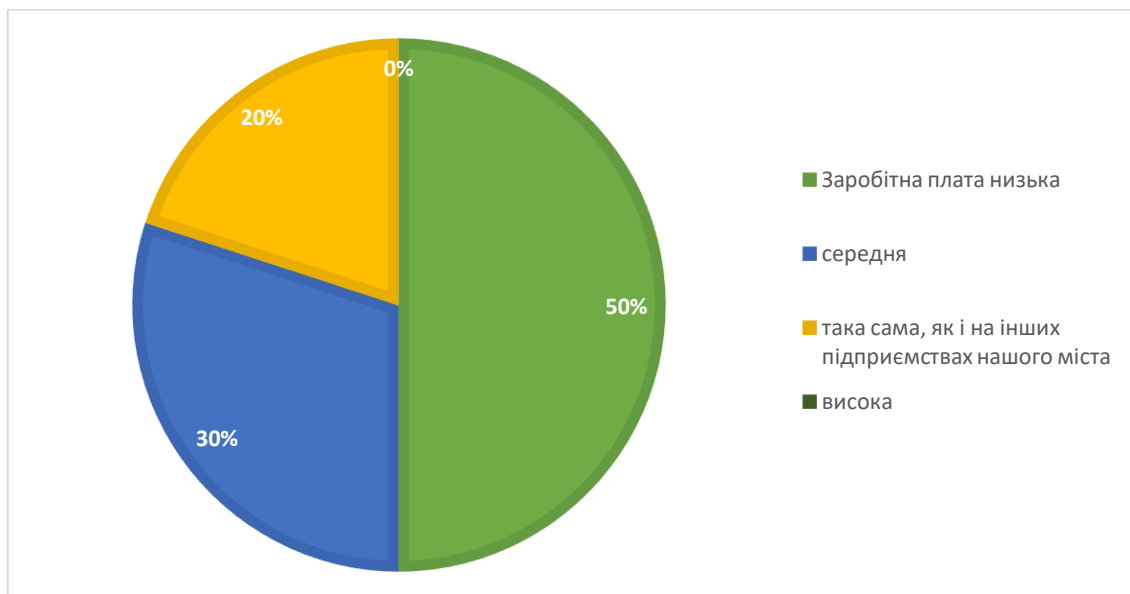


Рисунок 2.9 – Оцінка респондентами рівня заробітної плати

Джерело: розроблено автором

50% зазначили, що заробітна плата низька; 30% – середня, 20% – така сама, як і на інших підприємствах нашого міста, пункт про високу зарплату не був обраний. Згідно з опитуванням, проведеним у ресторані "THE TABLE",

наступне питання стосується зв'язку між рівнем заробітної плати та рівнем відповідальності співробітників.

Результати опитування показують, що:

- 26% опитаних вважають, що їхня заробітна плата відповідає їх віддачі та рівню відповідальності;
- 40% відзначають, що заробітна плата швидше відповідає віддачі та відповідальності;
- 13% вважають, що зарплата відповідає лише рівню відповідальності;
- 17% стверджують, що їхня зарплата швидше не відповідає віддачі та відповідальності;
- 4% вказують, що їхня зарплата зовсім не відповідає віддачі та відповідальності.

Зокрема:

- 24% співробітників повністю задоволені розміром своєї зарплати;
- 48% в більшій мірі задоволені, ніж незадоволені;
- 17% швидше задоволені;
- 3% зовсім не задоволені;
- 8% складно відповісти на дане питання. Відповіді на питання показана на рисунку 2.10.

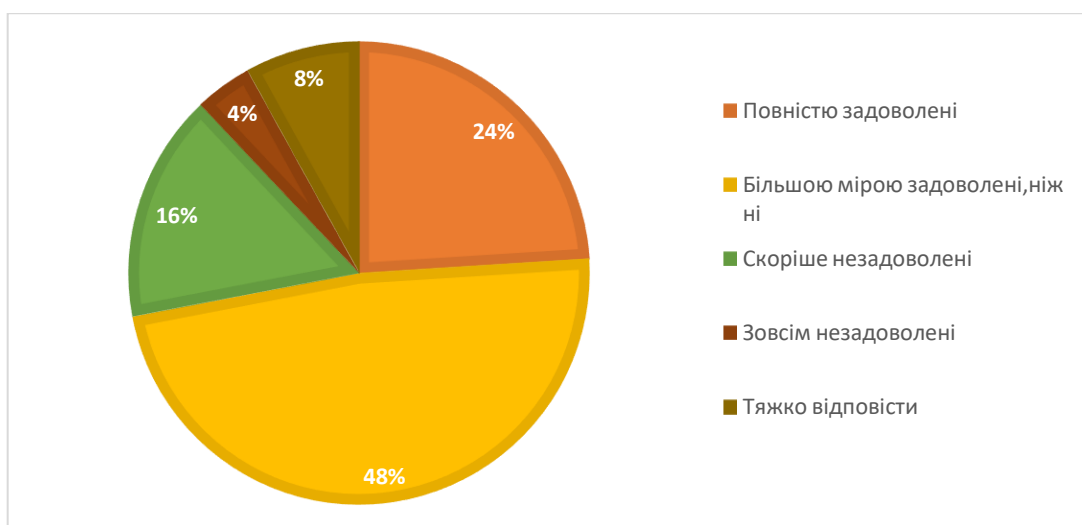


Рисунок 2.10 – Відповіді на запитання: «Чи задоволені Ви розміром заробітної плати?»

Джерело: розроблено автором

З цих даних ми бачимо, що загалом задоволеність рівнем заробітної плати є високим.

Далі запитали респондентів, які переваги щодо мотивації персоналу в ресторані «THE TABLE» нині найактуальніші. Більшість опитаних співробітників кафе (75%) виділили такі:

- Матеріальне стимулювання;
- Мотивація у вигляді премій, надбавок до зарплати;

Менше половини опитаних співробітників кафе (47%) вважають турботу про працівників, таку як оплата за дитячі садки, транспортні витрати та медичне страхування, важливою. Зокрема, 56% опитаних надали перевагу можливості кар'єрного зростання. Багато респондентів висловили бажання про впровадження системи заохочень за раціоналізаторські пропозиції, що підвищило б їх мотивацію до праці. Наступне питання стосувалося рівня соціальної захищеності персоналу ресторані «THE TABLE».(рис.2.11)

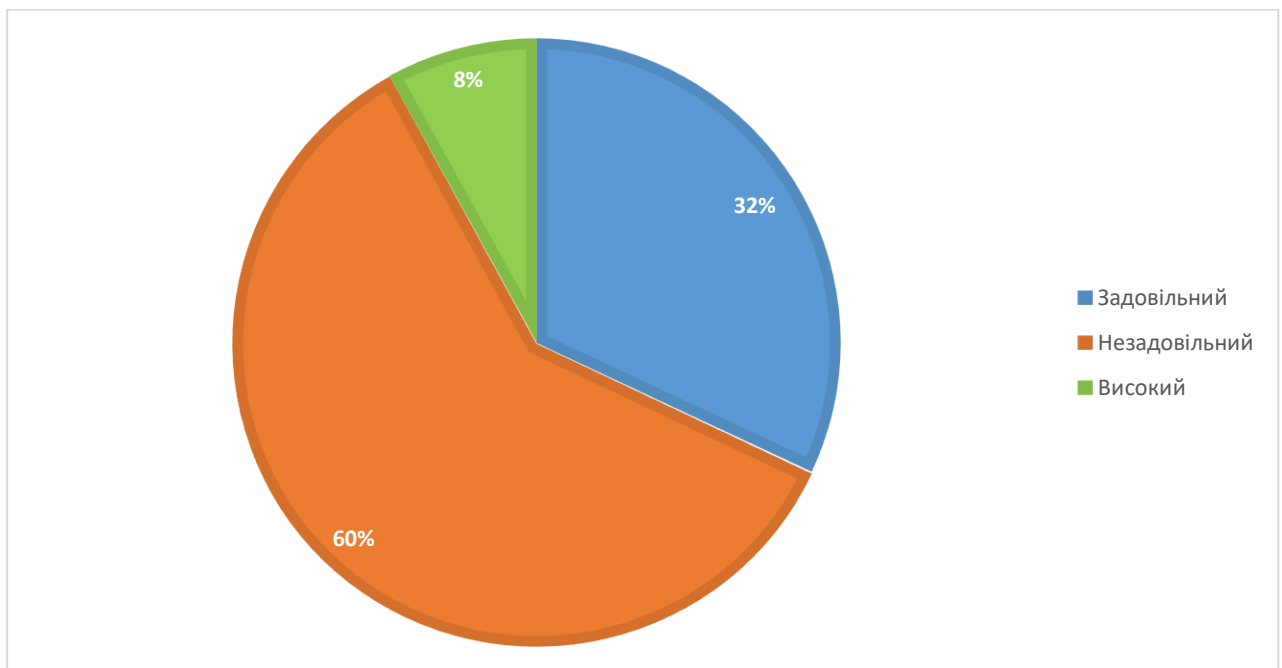


Рисунок 2.11 – Відповіді на запитання: «Оцініть рівень соціальної захищеності співробітників ресторані «THE TABLE».

Джерело: розроблено автором

За даними соціологічного опитування співробітників, існує низький рівень соціального захисту. Зокрема, з усіх опитаних співробітників 60% вважають свій реальний стан соціального захисту незадовільним. 32% опитаних оцінили рівень соціального захисту як задовільний, а решта 8% оцінили його як високий.

Наступним запитали у респондентів, які заходи щодо підвищення соціальної захищеності співробітників повинні використовуватися для вдосконалення процесу управління персоналом у ресторані «THE TABLE». Практично всі опитані, а саме 99%, вважають, що необхідно приділяти увагу виплатам матеріальної допомоги. Також, 98% співробітників ресторану вважають, що необхідно вдосконалювати заходи з охорони здоров'я співробітників. Значна кількість опитаних, а саме 87%, підкреслюють необхідність вдосконалення заходів щодо організації медичного обслуговування, зокрема страхування. 29% побажали мати тренажерний зал від підприємства (більшість з бажаючих – жінки), 20% не відмовилися б від харчування в кафе за рахунок організації (більшість опитаних – чоловіки), 5% хочуть більше організації корпоративних заходів. Решті не змогли відповісти. В результаті виявили, що співробітники хотіли б:

- вдосконалення заходів щодо охорони здоров'я співробітників (79%)
- вдосконалення заходів щодо організації медичного обслуговування (страхування) (83%)
- виплати матеріальної допомоги (97%)
- харчування у кафе з допомогою організації (40%);
- отримувати доплати грошима на харчування та додаткове медичне страхування (49% та 44%),
- подання додаткових днів до відпустки (42%),
- надання путівок на відпочинок (38%),
- отримання оплати транспортних витрат та витрат з оплати дитячих садків (по 28%),
- отримання оплати мобільного телефону (20%),

- організацію культурно-розважальних програм для дітей на канікулах, у вихідні та святкові дні (17%),
- організацію культурного дозвілля (5%).

Завершальне питання звучало так: « У процесі трудової діяльності ресторані «THE TABLE» ви виявляєте ініціативу, вносячи раціоналізаторські пропозиції?». Більшість опитаних співробітників ресторану «THE TABLE» відповіли негативно (76%), позитивну відповідь дали лише 10% респондентів та решті 14% важко відповісти. Це говорить про те, що більшість працівників ресторану не виявляють активності щодо внесення раціоналізаторських пропозицій, тому пропонуємо методи мотивації, створені задля заохочення раціоналізаторських пропозицій.

Далі було проведено додаткове дослідження, яке доповнить уявлення про мотивацію співробітників ресторану «THE TABLE» (додаток В). Тест, розроблений Т. Елесом, призначений для вимірювання сили мотивації досягнення цілей і успіху. Цей тест допомагає оцінити, наскільки людина має сильний прагнення досягти своїх цілей і бажання досягти успіху у різних сферах життя. Він складається з ряду запитань, що дозволяють визначити рівень мотивації та готовність особи вкладати зусилля та подолати труднощі для досягнення поставлених завдань. Цей тест широко використовується в психологічних дослідженнях, професійному розвитку та тренінгах, де важливо визначити мотиваційний потенціал та готовність особи до досягнення успіху. Було запропоновано 41 твердження. Кожне з них треба було зазначити відповіддю «так» в разі згоди або «ні». Потім треба було підрахувати свої бали : 1-10 балів - низька мотивація до успіху, 11-16 - середній рівень мотивації, 17-20 - помірно високий рівень мотивації, понад 21 бали - високий рівень мотивації до успіху.

Результати тесту "Мотивація до успіху" представлені в таблиці 3, нижче за результатами таблиці 2.4 побудували діаграму (рис. 2.12).

Таблиця 2.4 - Результати тесту "Мотивація до успіху"

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

Джерело: розроблено автором

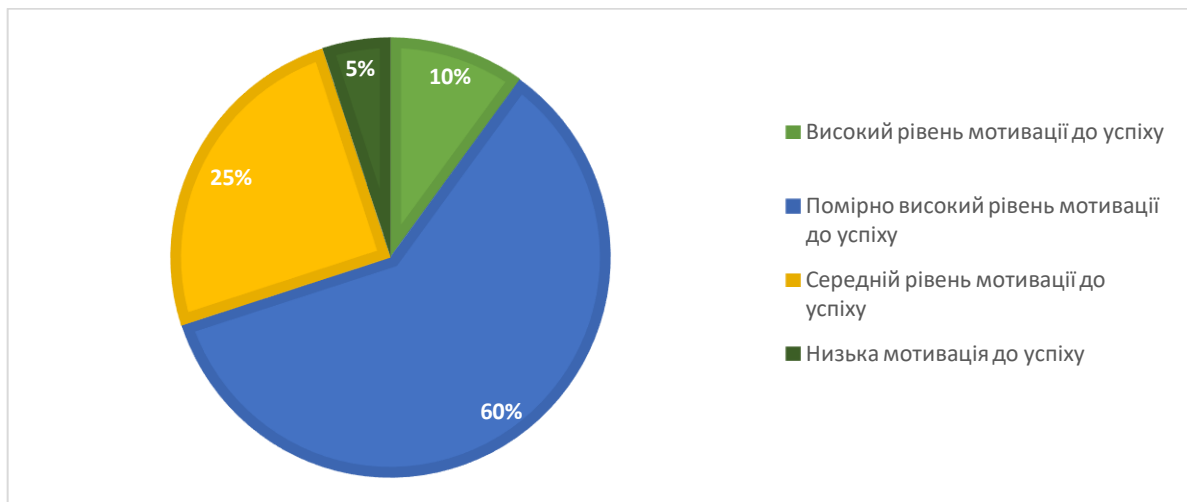


Рисунок 2.12 – Графічне подання результатів тесту «Мотивація до успіху»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, більшість респондентів, а саме 60%, мають помірно високий рівень мотивації до успіху на роботі. 25% респондентів мають середній рівень мотивації до успіху, а решта 5% та 10% відповідають низькому та високому рівню мотивації до успіху відповідно. За результатами проведених досліджень, було встановлено, що рівень мотивації персоналу є середнім. Це може свідчити про те, що певні аспекти кадрової роботи можуть бути покращені, для підвищення ефективності роботи персоналу. При цьому, середня оцінка мотивації може бути також результатом ряду факторів, що не пов'язані з діяльністю самого підприємства, таких як економічна та соціальна ситуація в країні, кон'юнктура ринку праці тощо. Тому, для покращення мотивації персоналу, необхідно провести детальний аналіз роботи з персоналом та врахувати всі можливі фактори, що впливають на рівень мотивації працівників.

2.3. Ідентифікація сильних та слабких сторін в роботі з вмотивованістю працівників ресторану

Після проведення досліджень було встановлено, що рівень задоволеності працівників ресторану з умовами трудової діяльності є середнім. Цей висновок свідчить про те, що напрямки кадрової роботи з персоналом є правильними і вимагають подальшої роботи у цьому напрямі. Найбільш сильними аспектами в роботі з персоналом є ефективна організаційна структура та компетентне керівництво ресторану.

Після проведеного дослідження було виявлено такі проблеми:

1. Деякі співробітники незадоволені своєю роботою в ресторані «THE TABLE». Причинами невдоволення стали: недостатній рівень матеріальної винагороди, практично відсутні кадрові програми з навчання персоналу.

2. Більшість персоналу вважають, що у ресторані не використовується такий спосіб мотивації співробітників як похвала від керівництва, деякі співробітники відзначили, що керівник не справедливий до працівників. Тому важливі рекомендації для керівника з метою упорядкування роботи з співробітниками ресторану, щоб не втрачати свого авторитету і не стає тираном для підлеглих.

3. Основну частину опитаних не задовольняє можливість просування кар'єрними сходами в ресторані «THE TABLE». Тому керівництву слід звернути на цю проблему особливу увагу.

4. Загалом можна зробити висновок, що більшість опитаних співробітників ресторану "THE TABLE" виявили потребу в ефективній системі внутрішньофірмового навчання. При цьому приблизно половина опитаних вже має інформацію про наявні програми навчання для співробітників. Це свідчить про те, що існує певний рівень усвідомленості серед персоналу щодо значення навчання і розвитку. Однак, для забезпечення ефективності системи навчання,

слід продовжувати роботу з розповсюдження інформації про наявні програми та сприяти більш широкому охопленню персоналу цими навчальними можливостями. Стейкхолдери вважають, що для вдосконалення процесу управління персоналом у ресторані мають використовуватися такі формати навчання співробітників: тренінг якостей, розвиток навичок на робочому місці, наставництво. Велика частина людей вважає, що програми навчання не завжди цікаві, інформативні або захоплюючі. Це свідчить про необхідність поліпшення компонента навчання як частини системи управління персоналом в ресторанній сфері.

Для досягнення цієї мети можуть бути вжиті наступні заходи:

- Розробка цікавого та змістовного навчального матеріалу: врахування конкретних потреб і інтересів персоналу, використання варіативних форматів навчання (відео-уроки, інтерактивні завдання, практичні вправи тощо).
- Залучення внутрішніх та зовнішніх експертів: використання знань та досвіду фахівців з ресторанної галузі для створення і впровадження цікавого та корисного навчального контенту.
- Забезпечення інтерактивності та залучення учасників: використання інтерактивних методів навчання, сприяння активній участі співробітників у процесі навчання, включення практичних завдань та ситуаційного аналізу.
- Постійне оновлення та вдосконалення програм: врахування змін в галузі, збільшення складності завдань залежно від рівня навичок персоналу, забезпечення доступу до актуальної інформації та нових тенденцій.

Вдосконалення навчання як складової системи управління персоналом ресторану сприятиме підвищенню ефективності навчання, покращенню мотивації персоналу та забезпеченню їхнього професійного росту.

5. Більшість опитаних співробітників влаштовує місце розташування їх роботи; 59% опитаних не влаштовує заробітну плату; незважаючи на це, більшу

частину респондентів 89% влаштовує соціальний пакет; 41% з них вважають, що їхній соціальний пакет є найбільшим серед відомих їм підприємств. Таким чином, задоволеність умовами праці опитаних працівників на середньому рівні, що говорить про необхідність удосконалення системи мотивації працівників в управлінні ресторану.

6. Співробітники найбільш незадоволені заробітною платою. Для основної маси трудового персоналу робота є засобом для отримання заробітку, причому вони ж вважають, що заробітна плата низька і тому більшу перевагу віддають матеріальному стимулюванню у вигляді премій, надбавок до зарплати, а також турбота про працівника - оплати за дитячі садки, транспортні витрати, медичне страхування тощо. Про низький рівень соціального захисту свідчать дані опитування співробітників. Більше половини співробітників оцінили реальний стан свого соціального захисту як незадовільний. Отже, наявна система мотивації персоналу ресторану "THE TABLE" потребує вжиття коригуючих заходів, щоб суттєво покращити ефективність роботи персоналу у галузі громадського харчування. В таблиці 2.5 показані сильні і слабкі сторони з роботою щодо вмотивованості персоналу ресторану

Таблиця 2.5 Сильні і слабкі сторони з роботою щодо вмотивованості персоналу ресторану

Сильні сторони	Слабкі сторони
Встановлення чітких правил та процедур роботи	Недостатня мотивація з боку керівництва та менеджменту
Створення командного духу та підтримка колективної роботи	Відсутність гнучкості у розподілі обов'язків та робочого графіку
Використання ефективної системи мотивації працівників, що включає фінансову та нефінансову мотивацію	Недостатня можливість розвитку та кар'єрного зростання
Систематичне встановлення та моніторинг цілей та показників продуктивності	Недостатня система стимулювання працівників
Проведення регулярних навчань та тренінгів для працівників	Недостатній зворотний зв'язок та відсутність прозорості в комунікації

Джерело: розроблено автором

Ця таблиця може допомогти керівникам ресторанів і менеджерам перевірити, які аспекти вмотивованості працівників є сильними та слабкими сторонами в їхній роботі, і розробити плани дій для вдосконалення системи мотивації та підвищення продуктивності роботи працівників.

2.4. Формування комплексу заходів для посилення вмотивованості працівників ресторану

На основі проведеного дослідження нами пропонується комплекс заходів, які можна вжити для посилення мотивації працівників ресторану:

1. Забезпечення чесної та конструктивної зворотного зв'язку, щоб працівники могли відчувати, що їхні думки та ідеї беруться до уваги.
2. Розробка програми навчання та розвитку працівників, щоб вони мали можливість розвиватися та отримувати нові знання та навички.
3. Встановлення чітких та достатніх стандартів роботи та процедур, щоб працівники могли відчувати, що їх робота має значення.
4. Встановлення системи винагород та стимулів, щоб працівники були мотивовані до досягнення кращих результатів та досягнення поставлених цілей.
5. Організація заходів зі створення командного духу та підтримки колег, щоб працівники відчували себе частиною команди та взаємодіяли між собою ефективніше.
6. Забезпечення безпечних та комфортних умов праці, щоб працівники відчували себе захищеними та мали можливість працювати на найкращому рівні.
7. Проведення оцінки задоволеності роботою та вжиття заходів для вирішення проблем та покращення робочих умов, які можуть впливати на мотивацію працівників.

8. Забезпечення можливості працювати з гнучким графіком, який може відповідати потребам працівників та допомагати підтримувати баланс між роботою та приватним життям.

Вдосконалення методів мотивації персоналу ресторану «THE TABLE» пропонуємо організувати за напрямками, що складаються із шести блоків.

1 блок «Довірчі відносини між начальником та підлеглими». персонал ресторану «THE TABLE» майже не зацікавлений у ефективній праці та до того ж легко змінює місце роботи. Важливою частиною мотивації є можливість працівника, навіть представником нижчої ланки, контактувати з керівником підприємства. На практиці виглядає, як спеціальний день, або можливість надіслати побажання чи скарги у письмовій формі безпосередньо до першої особи.

Як рекомендації з метою упорядкування роботи з співробітниками ресторану, керівнику можна порадити наступне:

- при наймі та прийомі співробітника важливо обговорити питання заробітної плати, премії, кар'єрного зростання, умов роботи, обов'язки та дисциплінарні стягнення;
- до співробітника, який порушує встановлені правила роботи кафе, важливо вживати заходів, що коригують, не дивлячись на особисте ставлення до нього;
- дисциплінарні заходи мають бути однакові всім працівників.

Необхідно підвищити роль морального аспекту мотивації персоналу. Так, керівництву ресторану «THE TABLE» слід знаходити час для обміну думками зі співробітниками, похвали співробітників, що відзначилися. Важливо, щоб керівник помічав результати роботи своїх співробітників, давав їм усну оцінку; прислухався до нових ідей та думок співробітників щодо організації роботи кафе. У закладі мають бути чітко визначені правила та критерії оцінки роботи персоналу. Співробітники повинні знати, за що їх заохочують чи карають.

2 блок «Кар'єрне зростання». Пропонуємо вдосконалити питання просування співробітника ресторану «THE TABLE» кар'єрними сходами. Кар'єрне зростання можливе 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 кожному з цих варіантів працівник може просуватися кар'єрними сходами. Розпочавши роботу на низькій посаді, отримавши добрий досвід та стаж; можна претендувати на вищу посаду та оклад. Пропонуємо наступну програму кар'єрного зростання офіціанта: щоб претендувати на підйом сходами, необхідно виконати певний план виручки протягом 6 місяців. (табл.2.6)

Таблиця 2.6 - Програма кар'єрного росту офіціанта

Ступені	План	Процент
1 ступінь	2000 злотих	1%
2 ступінь	2500 злотих	2%
3 ступінь	3000 злотих	3%
4 ступінь	Більше 3500 злотих	4%

Джерело: розроблено автором

Для першого ступеня, щоб пройти атестацію сходами необхідно знати назви всіх пунктів у меню, що становлять меню по бару і кухні. Для другого ступеня потрібно вміти красиво запропонувати кожен страву та вміти поєднувати страви бару та напою, здавати атестацію потрібно шефу та адміністратору. Для підйому на третій ступінь потрібно відпрацювати 1 рік і пройти всі види навчання (тренінги тощо), далі отримати схвалення безпосереднього начальника. Претендувати на 4 ступінь може той, хто виконав усі попередні показники та запропонував якісь раціоналізаторські пропозиції на підприємстві. Також пропонується впровадити кар'єрограму(рис.2.14), згідно з якою у офіціантів ресторану буде можливість кар'єрного зростання.

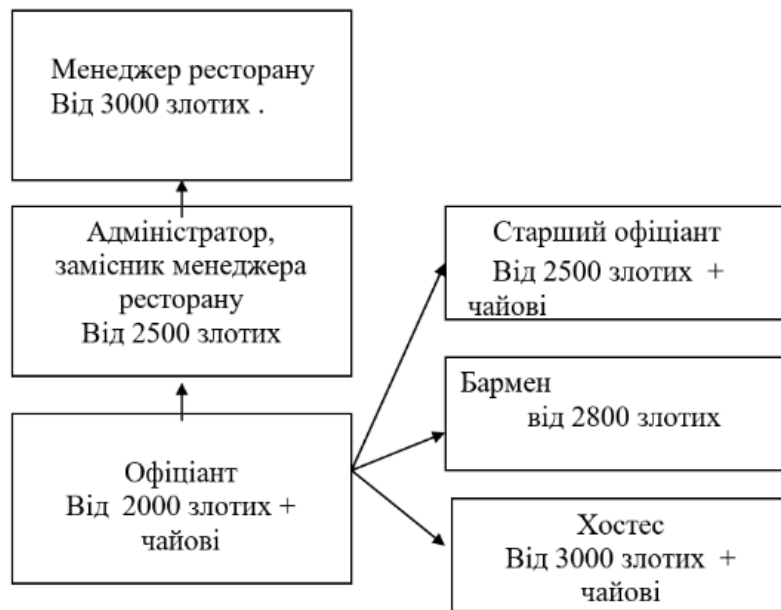


Рисунок 2.14 - Кар'єрограма офіціанта

Джерело: розроблено автором

Старший офіціант, окрім зустрічі та обслуговування гостей, повинен координувати роботу офіціантів та барменів, вирішувати конфліктні ситуації та звітувати перед адміністратором. Адміністратор повинен мати досвід роботи у сфері громадського харчування від 1 року. Якщо офіціантом можна влаштуватись без досвіду, то вакансія «адміністратор» підійде офіціанту з досвідом, який вважає, що вже переріс свою посаду. Адміністратор несе відповідальність за роботу офіціантів, барменів, кухарів, мийниць, швейцарів, хостес. Протягом зміни вирішує різноманітні завдання: перевірити — чи чиста форма у персоналу, чи правильно бармен розставив пляшки за стійкою, чи не залишилося на тарілках розлучень, чи постелі скатертини, чи вистачить серветок на столах, хто забронював віп-зал, які салати замовили на бенкет і так далі. Менеджер відповідає за роботу своєї зміни. До його обов'язків входить відкриття та закриття закладу, підбір та навчання персоналу, рішення конфліктних ситуацій. Також він має стежити за якісною роботою кожного працівника. У невеликих закладах його функції співпадають із адміністраторськими (часто наймають когось одного). Керуючий кафе — вищий керівник закладу, який контролює роботу персоналу ресторану, контролює якість обслуговування, якість продуктів, що закупаються, і технологію приготування страв, технічний

стан всього обладнання, дотримання техніки безпеки та санітарних норм на виробництві. Керуючий також бере участь у формуванні цінової політики закладу, проведенні різноманітних рекламних акцій, взаємодії з постачальниками та контролюючими органами.

З блок «Навчання та розвиток». Співробітникам ресторану «THE TABLE» необхідно надати можливість навчання. У рамках удосконалення процесу навчання та розвитку співробітників ресторану «THE TABLE» пропонуємо наступну програму стажування, яка показана на таблиці 2.7.

Стажування на позиції офіціанта, бармена та адміністратора допоможе йому краще зрозуміти специфіку роботи тих, ким згодом він керуватиме. Стажування допоможе уникнути труднощів адаптації майбутнього працівника. Потрібно проводити тренінги, влаштовувати відео-семінари, залучати фахівців великих ресторанних компаній тощо. Зразковий план тренінгів наведено в додатку Г.

Таблиця 2.7 - Програма стажування для персоналу ресторану «THE TABLE»

Програма стажування	Кількість один
1. Загальне ознайомлення з роботою закладу «THE TABLE» роботою менеджера, спостереження	5 годин
2. Стажування на позиції офіціанта: 2.1 зустріч та посадка гостей 2.2. подання меню 2.3. прийом замовлення 2.4. правила, техніка та порядок обслуговування гостей 2.5. прибирання столів 2.6. сервірування столів 2.7. пробивання замовлення 2.8. видача предчека 2.9. розрахунок клієнтів 2.10. відкриття та закриття зміни, підготовка зали до роботи	10 годин
3. Стажування на позиції бармена: 3.1. приготування та подача напоїв та коктейлів 3.2. складання заявок на продукти 3.3. відкриття та закриття зміни, підготовка бару до роботи	5 годин

Продовження таблиці 2.7

4. Стажування на позиції менеджера:	20 годин
4.1. робота з постачальниками, замовлення товарів та госп. матеріалів за базами	
4.2. робота із 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, посудомийниць, офіціантів, барменів, організація та 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 на R-keeper, функції менеджера	
4.11. відкриття та закриття зміни, планові заходи	
4.12. бронювання столиків	
4.13. прийом замовлень по телефону	
Всього	50 годин

Джерело: розроблено автором

4 блок «Умови організації трудового процесу»

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

Питання умов організації робочого процесу працівників ресторану є одним із найважливіших. Пропонуємо впровадити комплекс заходів у цій сфері. Ці заходи відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Впровадження додаткових заходів щодо організації
трудового процесу

Назва заходу	Опис заходу	Витрати
Кімната відпочинку	Кімната 10 кв.м: диван та зручні крісла, розслаблююча музика, світло, ароматична лампа	Ремонт кімнати 2000 злотих Закупівля меблів 2000 злотих
Похід в боулінг	2 рази в рік	3000 злотих
Курс масажу	1 раз в 2 місяці	50 злотих на 1 людину 300 злотих в рік на 1 людину
Абонемент в тренажерний зал	1 раз в 1,5 місяці	100 злотих в місяць на 1 людину
Комплекс заходів у галузі охорони праці	Передбачає створення безпечних умов перебування персоналу, дотримання санітарно-гігієнічного режиму, заходів протипожежної та електробезпеки-навчання безпечній поведінці, знанням норм та правил охорони праці, ведення обов'язкової документації, яка визначається номенклатурою справ затвердженої керівником ресторану. З усіма працівниками ресторану регулярно проводити інструктажі та навчання, вивчати нормативно-правові документи з охорони праці та пожежної безпеки.	5000 злотих на рік

Джерело: розроблено автором

5 блок «Баланс між роботою та особистим життям». В таблиці 2.9, відображені заходи щодо балансу між роботою та особистим життям.

Таблиця 2.9 - Впровадження додаткових заходів щодо балансу між роботою та особистим життям

Назва заходу	Опис заходу
Організувати раціональні режими праці та відпочинку	Ввести додатковий оплачуваний вихідний день в День народження працівника.
Тайм-менеджмент	Завдяки технології тайм-менеджмент буде дотримано балансу між роботою та особистим життям.це можна пояснити таким чином: тайм-менеджмент сприятиме зробити свою роботу вчасно або навіть раніше, отже, у співробітника не буде моментів, коли потрібно затриматися на роботі та доробити будь-які трудові справи, також можливо він виконуватиме будь-які обов'язки. ефективно і раніше виділеного проміжку часу, тому буде можливість піти додому раніше і приділити увагу особистому життю.

Джерело: розроблено автором

У рамках написання роботи пропонуємо впровадження способу мотивації співробітників ресторану «THE TABLE» як тайм-менеджмент. Баланс між роботою в ресторані та особистим життям є важливим аспектом для забезпечення здорового та щасливого життя. Тайм-менеджмент може допомогти досягти цього балансу, забезпечуючи ефективне використання часу та зменшення втрат часу.Ось деякі поради для збереження балансу між роботою та особистим життям в ресторані:

1. Планування. Планування дозволяє зарання розподілити час між роботою і особистими справами. При цьому важливо не забувати про час для відпочинку та розваг.
2. Підтримка розкладу роботи. Регулярний розклад роботи може допомогти забезпечити більше стабільності в житті та визначити точні періоди, коли є час для сімейних справ або дозвілля.

3. Використання технологій. Використання технологій може допомогти знизити час на виконання рутинних завдань та розподілити час між роботою та особистим життям.
4. Контроль над робочим часом. Важливо контролювати свій робочий час, щоб уникнути надмірної втоми і дозволити собі досить часу для відпочинку та сімейного життя.
5. Взаємодія з колегами. Взаємодія з колегами може допомогти знизити час на виконання завдань і забезпечити більше можливостей для відпочинку та особистого життя.

Досвід показує, що більшість ресторанів мають ті самі проблеми з персоналом, до яких належать: надання співробітника самому собі за відсутності гостей (замовлень); спілкування на непрофесійні теми у робочий час; персонал не ідентифікує себе з професією; відсутність прописаних та формалізованих правил роботи, трудового розпорядку, поведінки; ефективність використання людського ресурсу становить 50 - 60%, тобто. співробітники не виконують понад 50% належного обсягу робіт. Подібні проблеми і покликаний вирішити тайм – менеджмент.

На рисунку 2.15 представлена діаграма зразкового розподілу робочого часу співробітників ресторану, за даними якої видно, що більшу частину працівник відводить для виконання своїх безпосередніх обов'язків; 30% часу - професійного та особистісного розвитку, працюючи в колективі або самотійно («робота в команді» - участь у тренінгах, групових заняттях).

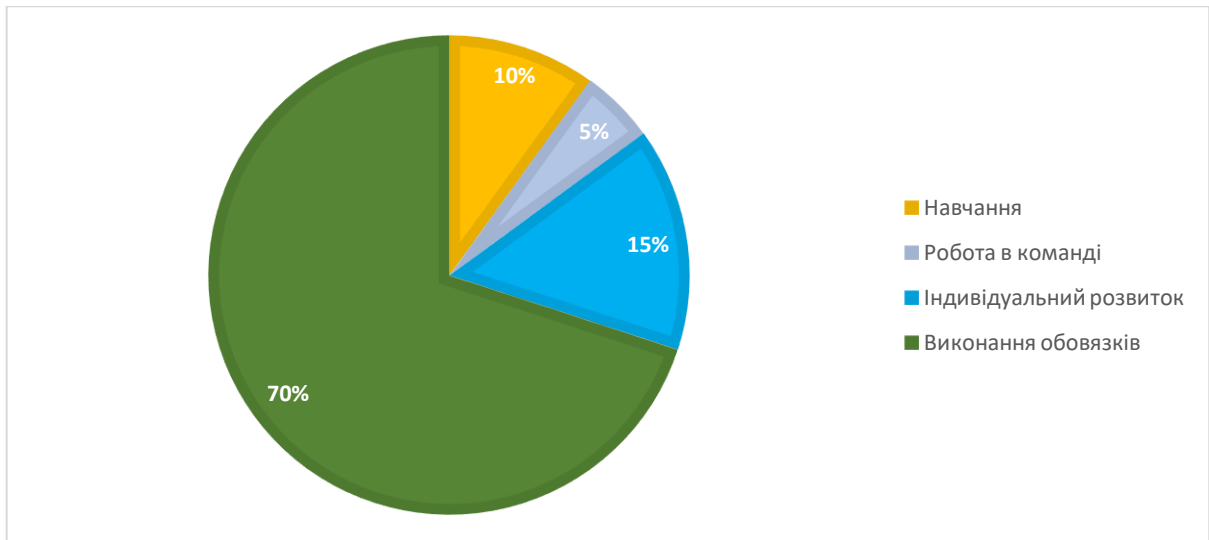


Рисунок 2.15- Розподіл робочого часу співробітників ресторану

Джерело: розроблено автором

Ініціатива впровадження даної системи тайм- менеджменту має виходити від директора, шеф-кухаря, старшого офіціанта чи тренера з навчання персоналу. До їхніх завдань входить: пояснення робочої групи цілей та завдань впровадження програми тайм-менеджменту; призначення часу щотижневих нарад; підготовка разом із керівниками груп посадових інструкцій; обговорення плану впровадження та складання мережевого графіка робіт; обговорення застосування індивідуальних кар'єрних планів. На рисунку 2.15 показано алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту.

6 блок «Мотивація персоналу (моральна та матеріальна)». Виявлену проблему мотивації персоналу можна вирішити з допомогою застосування комплексної мотивації персоналу. Основним базисним моментом організації мотивації молодого персоналу у ресторані є місія чи мета. Враховуючи стадію розвитку кафе та поставлені власниками цілі щодо його розвитку, мотивація кадрів має бути спрямована на вирішення наступних завдань (рис. 2.16):

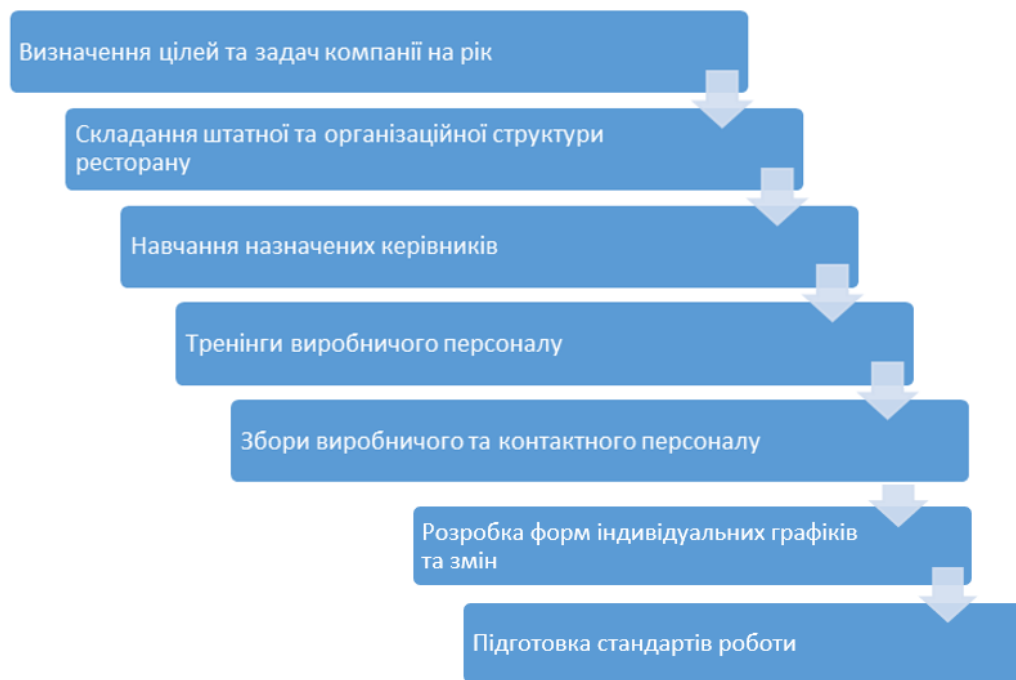


Рисунок 2.16 – Алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту

Джерело: розроблено автором

Переформулюймо алгоритм впровадження системи тайм-менеджменту зазначеними пунктами:

1. Заохочення персоналу до досягнення найкращих результатів відповідно до стратегії компанії.
2. Покращення задоволеності роботою шляхом зміни якості праці та ставлення до неї.
3. Збільшення продуктивності праці шляхом поліпшення якості праці та ставлення до неї.
4. Встановлення прямої залежності між оплатою праці та іншими перевагами для працівників і досягненням ними конкретних результатів відповідно до затверджених планів роботи та підвищенням продуктивності праці.
5. Залучення та збереження висококваліфікованого персоналу, формування стабільного колективу та зменшення текучості кадрів.

Цей алгоритм спрямований на вдосконалення управління часом та досягнення кращих результатів роботи, підвищення задоволеності та

продуктивності працівників, а також залучення та утримання висококваліфікованого персоналу у компанії.

Для того, щоб утримати на роботі і, більше того, змусити добре працювати рядового співробітника, перш за все необхідно вибудувати правильну систему взаємовідносин з персоналом. Особливої уваги підвищення продуктивності та ефективності роботи всього колективу загалом необхідно приділити таким напрямкам кадрової політики, як стимулювання працівників їхню працю, причому, як матеріальне, і моральне; та професійний розвиток та планування кар'єри співробітників. З боку системи мотивації працівників ресторану важливо розробити писане правило, що містить у собі такі принципи:

- Принцип прозорості. Будь-який співробітник має дуже добре розуміти всю суть системи мотивації та знати відповіді на такі питання: кого за що заохочують? Чому премію (подарунок, бонус) отримав хтось ще, а не я? що мені треба зробити, щоб також отримати цю премію? Чи заохочують мене, якщо я зроблю це, це і ще ось це?

- Принцип об'єктивності. "Ми можемо керувати тільки тим, що можемо виміряти". При заохоченні співробітників важливо ґрунтуватися на об'єктивних, вимірюваних показниках.

- Принцип наочності. Людина набагато краще засвоює інформацію, наведену наочно.

Пропонуємо розробити систему заохочень для працівників закладу: нагорода найкращому офіціанту місяця, призи тим, хто розробить найкращу пропозицію щодо підняття виручки закладу. При виборі найкращих офіціантів місяця чи найкращих пропозицій слід враховувати думку всього колективу ресторану «THE TABLE». Співробітники ресторану «THE TABLE» спочатку мотивовані завдяки чайовим або відсотковому надбавлянню від усіх обслужених клієнтів. Базова ставка окладу перестав бути мотивуючою, оскільки службовці чудово розуміють, що межа виручки залежить від них самих. Пропонуємо до впровадження наступну програму мотивації працівників ресторану «THE TABLE». Пропонована програма мотивації показана в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10- Програма мотивації працівників ресторану «THE TABLE»

Програма мотивації	Процент до зарплатні
Конкурс «Кращі продажі сезонної страви»	5% від заробітку
«Топ продаж порцій ексклюзивних напоїв» (додаткове збільшення за кожен проданий пляшку конкретного спиртного)	2% від вартості алкогольної продукції
Доплата за кожен реалізовану порцію з конкретної категорії (десерти, перше тощо)	2% від вартості страви

Джерело: розроблено автором

Пропонуємо оголосити конкурс «Найкращі продажі сезонної страви» або «Топ продажів порцій ексклюзивних напоїв», за результатами якого нагородити переможця, причому обов'язково зробити це у присутності інших членів колективу. Для співробітника актуалізується як грошовий компонент мотивації, а й публічний, що мотивує його до подальших успіхів. Змагальний момент є важливим і для кухарів: для них можна провести професійний конкурс на краще шоу (коли страву готують біля столу гостя). Крім підвищення якості роботи кухаря, це приверне до ресторану нових гостей. Вже згаданий момент змагання також допомагає мотивувати колектив. Далі йде ланка керівного персоналу. Оплата та преміювання даного класу знаходиться на високому рівні, своєрідне вираження їхнього професіоналізму в даній сфері. Люди, які займають подібні посади, часто крутяться як білка в колесі, а їхній робочий день часом триває набагато довше. Мотивацією насамперед слугуватимуть позапланові вихідні, психологічні та кваліфікаційні тренінги, можливість делегування деяких повноважень на нижчі посади, а також надання свободи дій у зоні їхньої відповідальності. Останній варіант має найбільший потенціал, адже він дає можливість до подальшого розвитку та вдосконалення. Окрему увагу варто приділити керівним посадам, оскільки мотивації вони не потребують найбільше. Це зумовлено їхньою особистою зацікавленістю в успіху підприємства. До цього класу слід застосовувати лише «мотивацію утримання», що дає можливість відчувати себе головним і необхідним. Впровадження системи заохочень за

раціоналізаторські пропозиції. Раціоналізаторським може бути визнано технічну, організаційну чи управлінську пропозицію, що є новим і корисним для підприємства.

Пропозиція вважається новою, якщо до подання заявки вона не була відома в компанії у достатній мірі для її використання. Крім того, пропозиція вважається корисною, якщо використання нею призводить до економічних або інших позитивних результатів.

Виплата премії за раціоналізаторську пропозицію здійснюється за виконання таких умов:

1. Визнання пропозиції як раціоналізаторської. Це рішення приймається комісією з раціоналізаторської діяльності компанії залученням необхідних експертів.
2. Визнання впровадження раціоналізаторської пропозиції. це рішення також приймається комісією з раціоналізаторської діяльності компанії залученням необхідних експертів.
3. Наявність фінансування в бюджеті видатків на персонал.

Економічний ефект, який виникає в результаті реалізації пропозиції, визначається комісією з раціоналізаторської діяльності підприємства. Залежно від величини цього ефекту, встановлюється максимальний загальний розмір премії за економічний ефект. (табл.2.11).

Таблиця 2.11- Загальний розмір премії за економічний ефект

Економічний ефект, злоті	Загальна сума премії (% від економічного ефекту)
До 50 злотих	До 18 %
До 500 злотих	До 15 %
До 5000 злотих	До 12 %
До 50000 злотих	До 8 %
До 500000 злотих	До 5 %
До 5000000 злотих	До 2 %

Джерело: розроблено автором

Регулярність: встановлюється один із видів періодичності преміювання: За фактом виникнення – тобто, при прийнятті рішення щодо кожної з раціоналізаторських пропозицій. Весь персонал підприємства, що працює у сфері громадського харчування, виконує складну роботу, та зняття психологічного навантаження суттєво підвищить ефективність роботи. Тут можна розглядати такі варіанти як кімнати відпочинку, командні тренінги та роботу з психологом.

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці необхідно з'ясувати, наскільки ці методи будуть ефективними. Економічна ефективність мотивації включає у собі вирішення завдань які стоять перед компанією. Вона залежатиме від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Розроблені в цій роботі пропозиції щодо вдосконалення методів мотивації молодого персоналу ресторану «THE TABLE» з метою підвищення якості роботи дозволять зробити послуги ресторану більш затребуваними та виділитися на тлі конкурентів. За допомогою першого блоку «Довірчі відносини між начальником та підлеглими» підвищиться роль морального аспекту мотивації персоналу.

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу необхідні не лише для передачі знань та розвитку професійних навичок, але й для пропаганди та закріплення бажаного ставлення до роботи, до організації та пояснення очікуваної поведінки від працівників. Навчання є найважливішим інструментом для підтримки та посилення бажаної культури організації, а також для роз'яснення, яку поведінку організація очікує від своїх працівників та яка поведінка буде заохочуватись, підкріплюватись та високо оцінюватись. Регулярне проведення навчання (короткострокові курси офіціантів, тренінги, навчальні програми) позитивно впливає на мотивації співробітників. Курси ресторанного бізнесу спрямовані на вивчення способів оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Слухачі семінарів та тренінгів навчаються забезпечувати високий рівень сервісу. Витрати на всі запропоновані заходи не матимуть характер різко зростаючих. Використання

таких необхідно здійснювати поступово, причому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, додаткові преміальні фонди – на реалізацію нового соціального пакету та виплати річної премії всім співробітникам).

Соціальна ефективність полягає у підвищенні рівня співробітництва між директором та працівниками; зниження плинності кадрів; підвищення ступеня поінформованості працівників про цілі, стратегію організації; покращення соціально - психологічного клімату. Мотивація має двосторонню спрямованість - з одного боку задовольняє потреби підприємства, з іншого - працівників.

Після введення тайм-менеджменту підвищиться продуктивність праці та спонукання співробітників до виконання додаткових функцій на благо підприємства, постійно буде підвищуватися кваліфікація співробітників без відриву від виробництва, підвищиться дисципліни на робочому місці, знизиться плинність кадрів, збільшиться прибуток компанії завдяки покращенню якості страв та обслуговування.

Отже, за допомогою запропонованої системи мотивації та стимулювання праці персоналу ресторану, аналізоване підприємство буде досягати наступних соціально-економічних результатів: зменшення текучості кадрів та підвищення продуктивності праці, а також зростання вірності працівників до підприємства.

ВИСНОВКИ

Вивчивши поняття «мотивація» та особливості сучасних систем оплати праці, можна сказати, що система мотивації персоналу -це комплекс матеріальних та нематеріальних засобів, покликаних забезпечити якісну та продуктивну працю працівників, а також залучити до компанії найбільш талановитих фахівців та утримати їх в довгостроковій перспективі.

Дослідження класичних теорії мотивації показало, що основні методи мотивації персоналу діляться на матеріальні та нематеріальні, що у свою чергу поділяються на підвиди.

Кожен керівник має обирати матеріальні і нематеріальні методи мотивації персоналу організації, що відповідатимуть специфіці бізнесу та сприятимуть максимальній віддачі співробітників. Аналіз мотивів працівників досліджуваного підприємства показав необхідність індивідуального підходу, причому має бути комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників різних груп.

Мотивація персоналу є надважливою особливо у сфері надання будь-яких послуг, тобто безпосереднього контакту з клієнтом. На підприємстві громадського харчування система мотивації повинна забезпечувати працівникам широкий і гнучкий вибір мотивуючих методів, де кожен працівник може обрати те, що для нього має найбільшу цінність. Система мотивації на підприємстві у сфері громадського харчування найчастіше включає:

- прямі матеріальні стимули;
- непрямі матеріальні стимули;
- нематеріальні стимули.

Провівши дослідження ступеня вмотивованості праці співробітників ресторану «THE TABLE» ми виділили найактуальніші проблеми:

- деякі співробітники незадоволені своєю роботою у ресторані (недостатній рівень матеріальної винагороди практично відсутні програми з навчання персоналу);
- більшість працівників вважають, що у ресторані недостатня визнання і позитивного зворотного зв'язку від керівництва (деякі співробітники зазначили, що керівник не справедливий до співробітників);
- основну частину опитаних не задовольняє можливість просування кар'єрними сходами в ресторані;
- у більшості опитаних співробітників існує потреба в ефективній системі навчання;
- задоволеність умовами праці опитаних працівників на середньому рівні;
- співробітники найбільш незадоволені розміром та структурою заробітної плати.

В процесі дослідження нами розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення методів мотивації працівників ресторану «THE TABLE», а саме:

- ✓ введення системи заохочень за внесення пропозицій щодо удосконалення робочих процесів;
- ✓ удосконалення системи матеріальної винагороди;
- ✓ запровадження програм з навчання персоналу;

Робота з удосконалення системи мотивації персоналу в організації має вестися постійно і сприяти прагненню реалізації та розвитку професійних якостей співробітників, які працюють на бізнес-цілі ресторану. Піклування про потреби працівників та сучасний комплексний підхід до побудови сучасної системи оплати праці – є запорукою успішної функціонування ресторану та його розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adamus W., Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości, [w:] Adamus W. (red.), Wybrane aspekty zarządzania organizacjami, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005.
2. Antczak Z., Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań, Antykwa, Warszawa – Kluczbork 2004.
3. Antczak Z., Wirtualizacja funkcji personalnej, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5/2005.
4. Antczak Z., Wpływ narzędzi informatycznych na kierunki ewolucji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w Polsce w XXI wieku [w:] „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2(32), 2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
5. Baruk A.I., Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Difin, Warszawa 2006.
6. Chyłek M., Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 90, Seria: Administracja i Zarządzanie, 2011.
7. Dereń A.M., Kudłaszyk A., Wiedza jako czynnik rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe WSOWL, Nr 2 (160) 2011.
8. Gajda D., Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 230, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Katowice 2015.
9. Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach [w:] Zarządzanie talentami, red. Borkowska S., IPiSS, Warszawa 2005.
10. Karwiński M., Informatyzacja funkcji personalnej, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 719, 2006.
11. Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podkarpackiego

- w styczniu 2016 r., nr 1/2016, Urząd Statystyczny w Rzeszowie.
- 12.Kopecki A., Zarządzanie wiedzą i ochrona wiedzy w „nowej gospodarce”, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XI, zeszyt 11, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Debiuty Doktorantów, red. naukowa: 13.R. Seliga, Łódź 2010.
 - 14.Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
 - 15.Lenik P., Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna, Difin, Warszawa 2012.
 - 16.Mazurkiewicz A., Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania talentami, [w:] Woźniak M.G. (red.), Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Zeszyt 31: Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
 - 17.Olejniczak D., Dłubakowska-Puzio E., Łowkiewicz A., Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing, nr 3 (52) 2010.
 - 18.Penc J., Kreatywne kierowanie, Placet, Warszawa 2000.
 - 19.Penc J., Strategiczny system zarządzania, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001.
 - 20.Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2007.
 - 21.Szpunar M., Telepraca jako nowa forma zatrudnienia na rynku pracy a praca jako wartość, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria Socjologiczno-Historyczna, Zeszyt 45/2007.
 - 22.Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1998 nr 21 poz. 94 – tekst jednolity)

23. Zakrzewska-Bielawska A, (red), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna, Warszawa 2012.
24. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с. 8.
25. Борисова Ю.М., Гаранін М.І. Менеджмент готельного та ресторанного обслуговування. М., РМАТ, 1997. 284 с. 9.
26. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. І. Шостка. К.:цУЛ, 2003. 285с.
27. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 2002. – 337 с
28. Менеджмент. Курс лекцій / Ковальов Є.В., Стус О.І., Лісова Н.М. та ін. – Київ: КНТЕУ, 2019.
29. Морозова Т.М., Корнієнко А.В., Ставицька Т.В. Управління персоналом: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. :центр учбової літератури, 2018. – 424 с.
30. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / Марта
31. Мальська, Ігор Пандяк ; М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І.Франка. К.:центр учбової літератури, 2012. 470 с.
32. Мунін Г. Б., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. К.: Ліра – К, 2005. 520 с.
33. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч.посіб. К.:Центр навч. л-ри, 2003. 348с. Орловська О.І., Орловська А.І. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013.
34. Рульєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник. / В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич – К.:центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
35. Татарчук Л.Ю., Кобильця В.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2019.с.127-128
36. Теленкевич Ю.І., Іванюк І.А. Організаційне забезпечення управління персоналом на малих підприємствах. Економіка та держава. 2013.

- 37.Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2 (1). С. 68-75.
- 38.Черкашина, Д. Нестандартна мотивація / Д. Черкашина //Контракти. – 2008. –№ 22. – С. 25–27.
- 39.Щербина. О.В. Менеджмент: презентаційний курс
- 40.Ярошенко В.В., Мотивація персоналу підприємств: сутність, механізми формування та вплив на ефективність діяльності, Київ:центр учбової літератури, 2015.

ДОДАТКИ

Додаток А - Тест «Задоволеність працею»

[Джерело: розроблено автором]

1. Як ви оцінюєте загальну культуру робочого місця в нашому ресторані?
 - Дуже задоволений/задоволений/незадоволений/дуже незадоволений
2. Як ви оцінюєте заробітну плату, яку ви отримуєте від ресторану?
 - Дуже задоволений/задоволений/незадоволений/дуже незадоволений
3. Чи задоволені ви своїм графіком роботи в ресторані?
 - Дуже задоволений/задоволений/незадоволений/дуже незадоволений
4. Чи отримуєте ви достатню кількість підтримки та навчання від керівництва ресторану?
 - Дуже задоволений/задоволений/незадоволений/дуже незадоволений
5. Як ви оцінюєте комунікацію з керівництвом та співробітниками ресторану?
 - Дуже задоволений/задоволений/незадоволений/дуже незадоволений
6. Як ви оцінюєте можливості росту та розвитку в ресторані?
 - Дуже задоволений/задоволений/незадоволений/дуже незадоволений
7. Як ви оцінюєте фізичні умови роботи в ресторані (температура, вентиляція, освітлення тощо)?
 - Дуже задоволений/задоволений/незадоволений/дуже незадоволений
8. Чи рекомендували б ви наш ресторан як місце для роботи іншим кандидатам?
 - Так/Ні

Додаток Б - Анкетування для співробітників ресторану

[Джерело: розроблено автором]

Анкетування містить 7 тематичних блоків.

1 блок «Загальні питання»

1. Робота в ресторані «THE TABLE» є для Вас:

- засобом для заробітку грошей,
- це можливість підйому кар'єрними сходами,
- можливість спілкування з добрим колективом
- байдуже, де працювати.

2. Як Ви оцінюєте свою роботу?

- робота цікава;
- робота, що вимагає високого ступеня відповідальності;
- робота потребує творчого підходу;
- робота складна та важка;
- робота, що дає можливість просування службовими сходами.

3. Чи задоволені Ви своєю роботою у ресторані «THE TABLE»?

- задоволені;
- швидше незадоволені, ніж задоволені;
- важко відповісти.

4. Організація трудового процесу у ресторані «THE TABLE»? (можна вибрати кілька пунктів):

- влаштовує;
- підтримую керівництво у покращенні умов праці та модернізації виробництва;
- нормальна соціальна сфера;
- гідний рівень заробітної плати.

2 блок «Довірчі відносини з колегами та з керівником».

5. Позначте варіанти, які найбільше підходять до вашого бачення ситуації стосунки з керівником ресторану «THE TABLE» в даний час?

- В організації чуйне ставлення керівництва до ідей та думку підлеглого

Так

Ні

- Зрозумілі цілі, чіткі та здійсненні завдання від керівника?

Так

Ні

- Керівник справедливий до співробітників

Так

Ні

- Достатня похвала від керівництва

Так

Ні

6. Чи задоволені ви відносинами, що склалися в колективі?

- задоволені

- задоволені більшою мірою, ніж ні;

- швидше задоволені;

- зовсім не задоволені;

- важко відповісти.

3 блок "Кар'єрне зростання".

7. Вас задовольняє можливість розвитку як по вертикальних, так і горизонтальних кар'єрних сходах у ресторані «THE TABLE»?

- так;

- ні;

-важко відповісти.

4 блок «Навчання та розвиток»

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

- так;

- ні;

-важко відповісти.

9. Чи є у вас поінформованість про програми навчання?

- так;
- ні;
- важко відповісти.

10. Які використовувалися формати навчання у вашій організації?

- тренінг,
- дистанційне навчання,
- розвиток навичок на робочому місці,
- наставництво,
- посттренінговий супровід на місцях.

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

- так
- ні
- важко відповісти

5 блок «Умови організації трудового процесу»

12. Чи ви задоволені своїми умовами праці (можна вибрати кілька варіантів відповідей, що не суперечать один одному) ?

- Мене влаштовує моя заробітна плата
- Мене не влаштовує моя заробітна плата
- Мене влаштовує мій соціальний пакет
- Мене не влаштовує мій соціальний пакет
- Моя заробітна плата на 20% нижча, ніж на ринку
- Моя заробітна плата вища, ніж середньоринкова
- Мій соціальний пакет найширший серед відомих мені компаній
- Мій соціальний пакет включає лише ЗМС
- Мене влаштовує місце розташування моєї роботи
- Мене не влаштовує місце розташування моєї роботи

6 блок «Баланс між роботою та особистим життям»

13. Чи дотримується баланс між роботою та особистим життям?

- так

- ні

-важко відповісти

7 блок «Мотивація персоналу (моральна та матеріальна)

14. Оцініть рівень заробітної плати у ресторані «THE TABLE»:

- Заробітна плата низька;

- середня,

- така сама, як і на інших підприємствах нашого міста,

-важко відповісти.

15. Чи відповідає Ваша заробітна плата рівню відповідальності?

- зарплата відповідає віддачі та відповідальності;

- швидше відповідає віддачі та відповідальності;

- відповідає лише відповідальності;

- зарплата скоріше не відповідає віддачі та відповідальності;

- повністю відповідає віддачі і відповідальності.

16. Чи ви задоволені розміром заробітної плати?

- повністю задоволені розміром зарплати;

- більшою мірою задоволені, ніж ні;

- швидше задоволені;

-Зовсім не задоволені;

- Важко відповісти.

17.Які Ваші переваги щодо мотивації персоналу?

- Матеріальне стимулювання;

- Мотивація у вигляді премій, надбавок до зарплати;

- турбота про працівника - оплати за дитячі садки, транспортні витрати, медичне страхування тощо.

- запровадження системи заохочень за внесення раціоналізаторських пропозицій

- робота вчій компанії як засіб для підйому по кар'єрних сходах.

18. Оцініть рівень соціальної захищеності співробітників ресторані «THE TABLE»:

- незадовільний,

- задовільний
- як висока.

19. Виберіть актуальні для Вас заходи щодо підвищення соціальної захищеності співробітників, нестандартні способи мотивації та побажання щодо покращення трудової діяльності з метою удосконалення процесу управління персоналом організації в ресторані «THE TABLE»:

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

20. У процесі трудової діяльності у ресторані «THE TABLE» Ви виявляєте ініціативу, вносячи раціоналізаторські пропозиції?

- так
- ні -важко відповісти

Додаток В - Тест «Мотивація до успіху» [Джерело: 7]

1. Коли є вибір між двома варіантами, то його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу повністю виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли у мене два дні поспіль немає справи, я втрачаю спокій.
6. В деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. По відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домогся б успіху.
10. В процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей важливіших, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені треба буде виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. В кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я розташований до роботи, я роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає великі результати, ніж робота інших.
38. Багато що, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положенню.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, то для доведення своєї правоти я йду аж до крайніх заходів.

Додаток Д - Зразковий план тренінгів наведено

[Джерело: розроблено автором]

Назва тренінгу	Опис тренінгу	Адреса проведення, сайт в Інтернеті	Місяць
Тренінг офіціантів	Підтвердженням ефективності даного тренінгу є 12 років щоденної успішної роботи персоналу мережі кав'ярень «Cukiernia Sowa», відомого своєю привітністю та високим рівнем обслуговування гостей. Тренінг спрямовано виконання конкретних завдань і досягнення бажаного поведінки працівників. Курс розрахований на 20 годин теорії та 40 годин практики. Зміст тренінгу: 1. Вступна лекція: презентація підприємства.цінності. 2. Що таке підприємство? 3. Хто такий офіціант? Посадові інструкції. Ігрове поле. Автономія. 4. Концепція. Кроки офіціанта. Система стандартів. 5. Робота за меню. 6. Хто такий гість? Чому внутрішній гість = зовнішньому гостю. 7. Що таке команда? Збереження особливості. Від стандартів до спонтанності. 8. Що таке обслуговування? Хто створює атмосферу? 9. Активні продажі = Активний спосіб життя + продавець - Консультант. 10. Робота з довірою. Подолання страхів.	https://www.cukiernia.sowa.pl/ Marcelinsk a 76, 60-341 Познань	Червень

	Трансформація деструктивного конфлікту на конструктивний діалог.		
Тренінг "18 способів стати улюбленим офіціантом" Для офіціантів, які хочуть стати керуючими	В результаті тренінгу Офіціанти: - Отримують практичні секрети, застосування яких допоможе стабільно отримувати великі чайові вже з першого гостя. -Отримують технології, застосування яких допоможе стати фахівцем високого класу, який швидко робить успішну кар'єру. Власник, керуючий закладом: -Отримують суперефективних фахівців, які зрозуміють та полюблять свою професію, будуть готові працювати професійно та з самовіддачею, допомагаючи закладу формувати приплив постійних лояльних гостей, збільшувати середній чек, продавати дорогі позиції в меню, залучати гостей у мертвий годинник.	Ресторан «Fortezza» Dworska 1, 61-619 Познань	Липень

Тренінг «Професійн е спілкування чи як підвищити продажі?»	- Тривалість: 8,5 годин - Аудиторія: офіціанти, бармени, адміністратори, менеджери зали, банкет-менеджери - норми ділового спілкування офіціантів. Функції спілкування під час обслуговування гостя. - Активне слухання – «слухати» та «чути». Правила, як потрібно слухати. - Як встановити доброзичливу атмосферу під час обслуговування? Ключова роль офіціанта у створенні атмосфери взаємної поваги. Вітання та перші фрази. Як створити гарний настрій гостю. - Розробка допустимих стандартів комунікації із гостем (тобто ключові фрази професійного спілкування). - Відпрацювання прийомів активного слухання гостя для запобігання помилкам при прийнятті замовлення - Врахування індивідуальних особливостей гостя – психотипу, статі, віку, становища. - Конфліктні ситуації, особистісні та емоційні зіткнення. Алгоритм відповіді скаргу. Відповіді типові проблемні ситуації. Техніки захисту від агресії, вирішення змістовного конфлікту (ігнорування, пасивне ухвалення, компроміс) - Відео-аналіз для закріплення навичок різних стилів професійного спілкування	Ресторан «Brovaria» Stary Rynek 73- 74, 61-772 Познань http://www .brovaria.pl /	Серпень

Навчання офіціантів за методикою ІВА	Навчання ведеться за міжнародною методикою Австралійський коледж ресторанного бізнесу А.Бомонта. Курс включає світовий досвід з даної професії і є основною базою офіціантських навичок.	Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii	Вересень
Курс «Бармен-офіціант»	Курс навчання 1 місяць Технологія виконання робіт за фахом бармен-офіціант Підрозділи ресторану/кафе та сервіс Барне мистецтво Приготування алкогольних/безалкогольних напоїв та коктейлів Сервірування столів. Посуд та обладнання. Техніка безпеки та санітарні нормативи Психологія продажів у громадському харчуванні. Робота з меню та картою вин Комунікації з гостями. Основи конфліктології Особливості розрахунку із гостем. Система R-keeper Підготовка до проходження співбесіди під час працевлаштування Стажування у кав'ярнях та ресторанах міста Форма навчання: очна (групи вранці та ввечері в робітники дні), індивідуально – у будь-який зручний час. Після закінчення навчання видається Свідоцтво.	Wyższa Szkoła Bankowa Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Познань	Жовтень-Листопад

Професійне навчання персоналу ресторанів, кафе, кав'ярень та інших закладів громадського харчування	Компанія «Zielona Weranda» здійснює професійне навчання персоналу ресторанів, кафе, кав'ярень та інших закладів громадського харчування. Наші діючі та потенційні клієнти та партнери можуть замовити у нас тематичні тренінги для барменів, офіціантів та бариста. Тренінги проводяться як на території клієнта, так і в офісі компанії «Zielona Weranda». В офісі є все необхідне обладнання, а також барна стійка, величезний вибір еспресосумішей, чаю, сиропів та топінгів. Тренінги проводяться за декількома напрямками: - тренінг з кави; - тренінг з чаю; - тренінг по роботі з обладнанням; тренінг для офіціантів; Після проходження тренінгу, за бажанням клієнта, можливе проведення тестування щодо засвоєння матеріалу. Тривалість тренінгу приблизно 1,5-2 години, але за необхідності час може бути збільшено.	Paderewski ego 7, 61-770 Познань https://werandafamily.com/pl/restaurant/weranda-zielona	Грудень
---	---	---	---------

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною системою Unichek



Ім'я користувача:
Менеджмент Володькіна Марина

ID перевірки:
1015009462

Дата перевірки:
10.05.2023 11:56:41 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
10.05.2023 11:58:27 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Шевчук_Софія_антиплагіат.docx

Кількість сторінок: 70 Кількість слів: 13664 Кількість символів: 108620 Розмір файлу: 1.65 MB ID файлу: 1014699558

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

31.1%

Схожість

Найбільша схожість: 4.51% з Інтернет-джерелом (<http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16383/1/%D0>)

24.1% Джерела з Інтернету 326

Сторінка 72

27.3% Джерела з Бібліотеки 482

Сторінка 78

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 5625

Підозріле форматвання 24 сторінки

Витяг з протоколу засідання комісії з етики та академічної доброчесності

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

Витяг з протоколу № 3 від 17.05.2023

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Шевчук Софії Олександрівни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Шевчук Софії Олександрівни. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.