

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ДО ЗАХИСТУ
завідувачка кафедри міжнародної
електронної комерції та готельно-
ресторанної справи
доц. Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Розробка програми мотивації персоналу у закладі ресторанного господарства на прикладі ресторану «Шато»»

Виконала:
студентка 4 курсу, групи УГР-41
спеціальності 241 Готельно-ресторанна
справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Ковтуненко Анастасія Олександрівна

Керівник:
к. е. н, доц. Данько Наталя Іванівна

Рецензент
к.е.н. доцент Подлепіна Поліна
Олександрівна

Підсумкова оцінка:
за шкалою ЗВО: _____
кількість балів: _____
Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студентки Ковтуненко Анастасії Олександрівни

Курсу IV групи УГР-41

Тема дипломної роботи Розробка програми мотивації персоналу у закладі ресторанного господарства на прикладі ресторану «Шато»
 затверджена наказом від 12.04.2024 року № 4002-5/809

1. 1. Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні основи функціонування кафе здорового харчування	10.12.2023	
Організаційно-технічне обґрунтування відкриття кафе здорового харчування	16.03.2024	
Обґрунтування економічної ефективності відкриття кафе здорового харчування	21.04.2024	

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 10.06.2024 р.

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/ недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 22.05.2024 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ: канд. екон. наук, доцент

Наталя ДАНЬКО

Дата видачі завдання 21.11.2023 р.

Завдання прийняте до виконання дипломником

Анастасія КОВТУНЕНКО

Завідувачка кафедри
 міжнародної електронної комерції
 та готельно-ресторанної справи, доцент

Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

КОВТУНЕНКО А. О. Розробка програми мотивації персоналу у закладі ресторанного господарства на прикладі ресторану «Шато»

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка та обґрунтування програми мотивації персоналу, спрямованої на підвищення продуктивності та задоволення працівників у ресторані «Шато». Об'єктом дослідження є ресторанне господарство, предметом - системи мотивації персоналу в сфері обслуговування. В роботі проаналізовано існуючі методики мотивації персоналу та їх застосування на практиці в ресторані «Шато». Також оцінено вплив впровадження розробленої програми мотивації на ефективність роботи персоналу.

Дослідження включає теоретичний аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу та практичне впровадження програми на прикладі конкретного закладу. Було розглянуто психологічні та фінансові аспекти мотивації, особливості їх застосування в умовах ресторанного бізнесу, що дозволило визначити оптимальні механізми стимулювання різних категорій працівників. За результатами дослідження розроблено рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу, що включають варіанти фінансових та нематеріальних стимулів.

Ключові слова: мотивація персоналу, ресторанне господарство, програма мотивації, продуктивність праці, задоволення від роботи.

ANNOTATION

KOVTUNENKO A. O. "Development of a Staff Motivation Program in a Restaurant Business Using the Example of the 'Château' Restaurant"

The aim of the bachelor's thesis is to develop and justify a staff motivation program aimed at improving productivity and employee satisfaction at the 'Château' restaurant. The object of study is the restaurant business, and the subject is the staff motivation systems in the service sector. The work analyzes existing personnel motivation methodologies and their practical application at the 'Château' restaurant. It also assesses the impact of implementing the developed motivation program on staff performance efficiency.

The research includes a theoretical analysis of modern approaches to staff motivation and the practical implementation of the program using a specific establishment as an example. Psychological and financial aspects of motivation were considered, as well as the specifics of their application in the restaurant business context, which allowed identifying optimal mechanisms for stimulating different categories of employees. Based on the study results, recommendations for increasing staff motivation were developed, including options for financial and non-material incentives.

Keywords: staff motivation, restaurant business, motivation program, work productivity, job satisfaction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1. Поняття мотивації та програми мотивації персоналу	6
1.2. Характеристик основних теорій мотивації праці.....	14
1.3. Особливості мотивації персоналу ресторанних підприємств	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ШАТО».....	30
2.1. Загальна характеристика ресторану «Шато».....	30
2.2. Аналіз кадрової політики.....	33
2.3. Аналіз механізму мотивації та стимулювання праці на підприємстві «Шато».....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ШАТО».....	45
3.1. Напрями вдосконалення механізму мотивації персоналу ресторанного підприємства «Шато».....	45
3.2. Програма мотивації персоналу ресторану «Шато» на основі системи грейдів.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Обґрунтування актуальності обраної теми. У складних умовах економічної кризи, ресторанний бізнес стикається не тільки з фінансовими труднощами та падінням на ринку, але й з ризиком втрати важливих фахівців, які є ключовими для його стійкості та подальшого розвитку. Сучасна ситуація вимагає від менеджменту ресторанних підприємств високої уваги до управління персоналом, зокрема, збереження та мотивації ключових працівників, що є вирішальним для подолання кризових явищ. Відтак, актуальною стає розробка ефективної програми мотивації, здатної адаптуватися до умов кризи.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра визначено ресторанне господарство, а предметом — механізми мотивації персоналу в ресторанній індустрії.

Характеристика ступеня вивченості проблеми. Ця проблема розглядалась в наукових працях таких авторів, як А. Брюс у "How to Motivate Every Employee", А. Маслоу в "Мотивація і особистість", а також І. Б. Андренко в "Менеджмент готельно-ресторанного господарства". Сучасні методики мотивації знаходять відображення у роботах Н. І. Данько та Г. В. Довгаля про реструктуризацію управління персоналом, а також у дослідженнях Гуцаленко Л. В. і Костюк А. О. про технології грейдування. Важливі аспекти ефективного управління ресторанним бізнесом також висвітлені в дослідженні І. М. Шамари про тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі в Україні.

Ці джерела акцентують увагу на загальних питаннях удосконалення мотиваційних систем управління персоналом, однак питання покращення механізмів мотивації конкретно в сфері ресторанного бізнесу досі недостатньо досліджені. Дослідження має на меті розробити і обґрунтувати стратегії формування та удосконалення мотиваційних механізмів для персоналу ресторанної індустрії. У рамках цієї мети були визначені наступні завдання:

- Вивчити наукові та теоретичні засади формування мотиваційних механізмів управління персоналом в ресторанній індустрії;

- Оглянути концепції мотивації та мотиваційні механізми управління персоналом;
- Аналізувати базові теорії мотивації праці та сучасні методи стимуляції на ресторанних підприємствах;
- Дослідити мотиваційну систему на прикладі ресторанного підприємства «Шато»;
- Розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму для персоналу ресторану «Шато».

Для досягнення цих завдань були використані методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння), а також аналітичні та синтетичні методи, методи дедукції та індукції.

Теоретична та методологічна основа цього дослідження складається з наукових робіт українських та іноземних вчених у сферах туризму, ресторанної індустрії, управління та мотивації персоналу, а також із відповідних законодавчих актів. Автор використовував праці таких вчених як А. Маслоу, Н. І. Данько, І. О. Шамари серед інших.

Інформаційну базу дослідження також склали періодичні видання, дані від Державного управління статистики України та оперативні дані від ресторану «Шато».

Робота включає вступ, три основних розділи, висновки, містить 59 сторінок тексту, 7 рисунків та 6 таблиць. Бібліографічний список нараховує 53 джерело, включаючи 4 електронних публікації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття мотивації та програми мотивації персоналу

В умовах змінної економіки, стабільність та успіх компаній часто залежать від ефективності використання трудових ресурсів. Залученість та мотивація працівників стають ключовими елементами, які визначають продуктивність та прибутковість підприємства. На жаль, в Україні багато керівників зосереджені на максимізації прибутків, часто економлячи на програмах мотивації персоналу, що може призводити до зниження загальної ефективності та втрати висококваліфікованих співробітників.

Сучасні керівники повинні усвідомлювати значення кваліфікованого персоналу як важливого активу компанії. Розробка і впровадження ефективних мотиваційних стратегій мають на меті не тільки підтримку, але й розвиток потенціалу кожного працівника. Це включає створення умов, при яких працівники не тільки зацікавлені у досягненні корпоративних цілей, але й мотивовані до розвитку власних професійних навичок.

Згідно з визначенням Сардак Є.В.[12], персонал підприємства – це група людей з трудовими відносинами з роботодавцем. Ефективна мотивація персоналу у менеджерській практиці – це процес, що допомагає співробітникам знаходити особисте задоволення в своїй роботі, що підвищує загальну продуктивність і допомагає компанії досягати її стратегічних цілей.

Мотивація є внутрішньою енергією, яка активізує людину як у житті, так і на роботі. Існує потреба відходу від старих, директивних методів мотивації до розробки та впровадження більш сучасних, гнучких систем, що спираються на особистісні цінності та потреби працівників. Це може включати гнучкий робочий графік, можливості професійного зростання, премії за інновації та креативність, а також культурні ініціативи, які сприяють кращому взаєморозумінню та співпраці всередині колективу [40].

Такий підхід дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи, але й забезпечує високий рівень задоволеності працею, що є вирішальним у утриманні та розвитку талантів у компанії.

Система мотивації персоналу в будь-якій компанії являє собою інтегрований комплекс стимулів, який покликаний не лише заохочувати працівників до виконання своїх безпосередніх обов'язків, але й спонукати їх до особливої старанності, активної участі в житті організації та виявлення відданості до досягнення високих результатів. Це також включає залученість та лояльність до керівництва компанії.

Як зазначено у дослідженнях [22, с. 291], наявність ефективної системи мотивації є критично важливою для розробки ефективної стратегії управління персоналом. Ефективність такої системи залежить від її здатності враховувати індивідуальні потреби працівників та можливості компанії, організовуючи та реалізуючи різноманітні форми мотивації, які ілюструються на рис. 1.1. Вони мають бути спрямовані на стимулювання особистісного росту працівника, підвищення його професійних компетенцій та позитивного ставлення до роботодавця, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність та задоволеність роботою.



Рис. 1.1 Форми мотивації персоналу [40].

При розробці системи мотивації персоналу в сучасному бізнес-середовищі, особливо акцентується увага на комбінації економічних та неекономічних методів стимуляції. Менеджери і керівники компаній використовують не лише матеріальні винагороди, але й звертаються до психологічних аспектів мотивації,

що відіграють важливу роль у підвищенні працездатності та задоволеності персоналу.

Система мотивації об'єднує матеріальні (економічні) стимули, такі як зарплата та бонуси, з нематеріальними (психологічними) стимулами, які включають визнання, кар'єрний ріст та задоволення від роботи. Ефективність такої системи значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до індивідуальних потреб і очікувань працівників, що демонструє сучасний підхід до мотивації.

Мотивація управлінського контексту є процесом, де керівництво заохочує персонал до досягнення цілей організації, одночасно забезпечуючи задоволення їхніх особистих потреб. Цей процес вимагає відходу від стандартних, нав'язливих методів, замість цього вимагаючи розвитку тонких стратегій, що стимулюють внутрішню мотивацію і відданість [12, 13].

Для аналізу та розвитку ефективної мотиваційної системи важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні мотиваційні фактори. Внутрішні мотиватори відображають особистісне сприйняття і оцінку своєї роботи працівниками, тоді як зовнішні мотиватори включають оцінки з боку керівництва. Важливо, щоб ці оцінки співпадали, що можливо досягти через постійний зворотний зв'язок та обговорення в рамках компанії.

Нарешті, сучасні компанії все більше усвідомлюють потребу у розробці індивідуальних і групових (сегментованих) програм стимуляції, які беруть до уваги унікальні потреби різних категорій працівників, з метою максимізації їхньої продуктивності та лояльності.[12]

Самотивація є ключовим елементом у керівництві компанії, оскільки вона ґрунтується на внутрішніх, особистісних стимулах до праці, таких як визнання своєї діяльності як корисної для суспільства, інтерес до роботи, творче задоволення, професійна радість та бажання допомагати клієнтам вирішувати їхні проблеми. Ці особистісні мотивації керівника безпосередньо впливають на його управлінський стиль і, відповідно, на культуру всієї організації.

Керівники вищого рівня своєю самомотивацією впливають на лінійних менеджерів, які, у свою чергу, взаємодіють із виконавським персоналом, надихаючи їх через свій настрій і ставлення до роботи. Таким чином, створюється ланцюжок мотивації, який спонукає до високої продуктивності.

Розуміння та визначення потреб співробітників, а також організація заходів для їх мотивації, є важливою умовою для активізації внутрішньої мотивації. Ефективна зовнішня підтримка від керівництва може значно збільшити ефективність внутрішньої мотивації, створюючи справжнє партнерство між управлінськими рівнями та виконавчими співробітниками.

Менеджмент мотивації є фундаментальним завданням для керівника, оскільки він має вміння керувати поведінкою людей, спираючись на розуміння того, що мотивує співробітників до активних дій. Важливо не тільки забезпечити виконання обов'язків, але й стимулювати співробітників до прояву власної ініціативи, що є критичним для підвищення загальної продуктивності та ефективності компанії. [29]

Чим ширше спектр потреб людина може задовольнити через свою професійну діяльність, і чим більше благ доступно для неї через цю діяльність, а також чим менші жертви їй доводиться нести в порівнянні з іншими видами активності, тим більш активною буде її трудова діяльність. З цього випливає, що будь-які блага, які задовольняють важливі потреби людини, можуть стати стимулами до праці, якщо отримання цих благ залежить від виконання робочих обов'язків. Таким чином, благо перетворюється на стимул праці, коли воно стає мотивом для виконання роботи. Ці два поняття, «мотивація праці» та «стимулювання праці», тісно пов'язані: перше відноситься до працівника, який прагне отримати благо через роботу, друге – до керівництва, яке володіє необхідними благами і пропонує їх працівнику в обмін на ефективну роботу [35].

Методи мотивації, що застосовуються у управлінні, можна класифікувати на наступні категорії:

- Економічна мотивація: заробітна плата, бонуси, відсотки, пільги тощо;

- Соціальна мотивація: суспільне визнання, подяка, захоплення, презирство;
- Психологічна мотивація: почуття власної значущості, непотрібність, комплекси;
- Владна мотивація: просування по службі, надання додаткових повноважень;
- Соціально-психологічні методи: підвищення соціальної активності, обмін досвідом, ділова критика;
- Моральна мотивація: особисте чи публічне визнання, похвала, критика;
- Методи проектування та перепроєктування робочих процесів: збагачення робіт;
- Залучення співробітників до управлінського процесу.

Дослідження мотивації та вивчення мотивів здійснюється за допомогою експериментальних методів, методів аналізу поведінки та її причин, включаючи інтерв'ю, опитування, анкетування та інші.

Наукові розробки та практичний досвід сформували ряд ефективних правил мотивації, які допомагають підвищити результативність мотиваційних ініціатив:

- Похвала виявляється значно ефективнішою, ніж осуд чи необгрунтована критика.
- Заохочення має бути відчутним і, за можливістю, надане відразу.
- Спорадичні та непередбачувані винагороди стимулюють сильніше, ніж ті, що очікувані чи регулярні.
- Стале зацікавлення в житті працівника та його сім'ї є критично важливим мотиваційним чинником.
- Люди прагнуть до перемог, тому важливо створювати умови, де вони могли б почувати себе переможцями.
- Варто заохочувати досягнення не лише кінцевих цілей, а й проміжних етапів.

- Надавати працівникам відчуття свободи вибору і можливість впливати на рішення.

- Уникати дій, які можуть принизити самоповагу інших, давати можливість зберегти гідність.

- Здорова внутрішня конкуренція слугує стимулом для прогресу.

На основі [33] та [44] узагальнено основні види мотивації (див. табл 1.1.)

Таблиця 1.1.

Види мотивації у терії менеджменту

№	Метод мотивації	Опис
1	«Побудова»	Метод підсвідомого впливу, що стимулює співрозмовника наслідувати позитивні аспекти мовця, заснований на людській тенденції до несвідомого імітування.
2	Атмосфера і настрої в колективі	Важливий фактор, який впливає на продуктивність, вимагає від керівника підтримки духу взаємодопомоги і взаємозамінності. Керівник інвестує час та ресурси у розвиток професіоналізму колективу, тому важливо цінувати кожного співробітника.
3	Професійне навчання	Розглядається як метод підвищення ефективності праці і мотивація співробітників через різноманітні форми освіти, що також включається до корпоративних витрат, мотивуючи співробітників до активності.
4	Кар'єрні сходи	У великих розвиваючих компаніях кар'єрний ріст співробітників стимулює їх до високої якості роботи, знаючи, що їх зусилля будуть відзначені і винагороджені.
5	Соціальне забезпечення	Пакет соціальних гарантій включає стандартні та індивідуальні пільги, які показують ставлення компанії до своїх співробітників, від медичних страхувань до спеціальних заохочень, як зарубіжні подорожі.
6	Оплата праці	Зарплата, яка включає основну ставку і бонуси, залежить від різних факторів, включно з виконанням кваліфікаційних та виробничих норм, є ключовим фактором для співробітників при виборі місця роботи.
7	Зворотній зв'язок	Організація ефективного зворотного зв'язку через різні канали, включаючи внутрішні комунікації, дозволяє співробітникам висловлювати свої думки та ідеї, що впливає на їхнє відчуття власної

Програма мотивації персонала, як вказано А. Брюс у джерелі [48], представляє собою комплексну систему методів і заходів, спрямованих на стимулювання співробітників для ефективного досягнення цілей, визначених мотиваційною політикою компанії. Ефективність цієї програми залежить від глибокого розуміння індивідуальних особливостей персоналу, включно з їхніми потребами, інтересами, встановками і ціннісними орієнтирами. Програма також повинна враховувати структуру управління персоналом, зовнішні та внутрішні

фактори, що впливають на організацію, а також традиції і досвід, що накопичився в організації.

Програма мотивації персонала на підприємстві створюється як систематизований набір заходів і інструментів, розрахованих на заохочення співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії та збільшення їхньої продуктивності. Вона може включати як фінансові стимули (наприклад, премії, бонуси, акції компанії), так і нематеріальні винагороди (можливості для професійного зростання, визнання досягнень, поліпшення умов праці). Головна мета програми полягає в тому, щоб мотивувати співробітників до високої ефективності, ініціативності та залученості в процесі розвитку компанії, забезпечуючи їхнє задоволення від роботи і високу лояльність до організації.

Розробка програми мотивації для управління персоналом включає розгляд та виконання кількох ключових завдань:

- Ідентифікація ключових факторів, які формують мотиваційний механізм, і аналіз їх структури.
- Конкретизація цих факторів з урахуванням особливостей соціального середовища, де враховуються зовнішні та внутрішні впливи на мотиваційну систему.
- Оцінка можливостей адаптації цих факторів до змін у розвитку виробничих систем і процесів.
- Вибір ефективних методів і підходів до стимулювання мотивації, а також аналіз їх взаємодії та синергії.
- Вибір інструментарію, що буде використовуватися для впливу на трудову поведінку персоналу.
- Виявлення та використання мотиваційних ресурсів, які можуть бути впроваджені через організаційні заходи, принципи соціального партнерства та можливості соціальної політики підприємства.
- Аналіз та оцінка ефективності розробленої мотиваційної політики для забезпечення її результативності та вдосконалення.

А. Брюс у [48] пропонує схему побудови програми мотивації персоналу підприємства, що наведена на рис. 1.3.

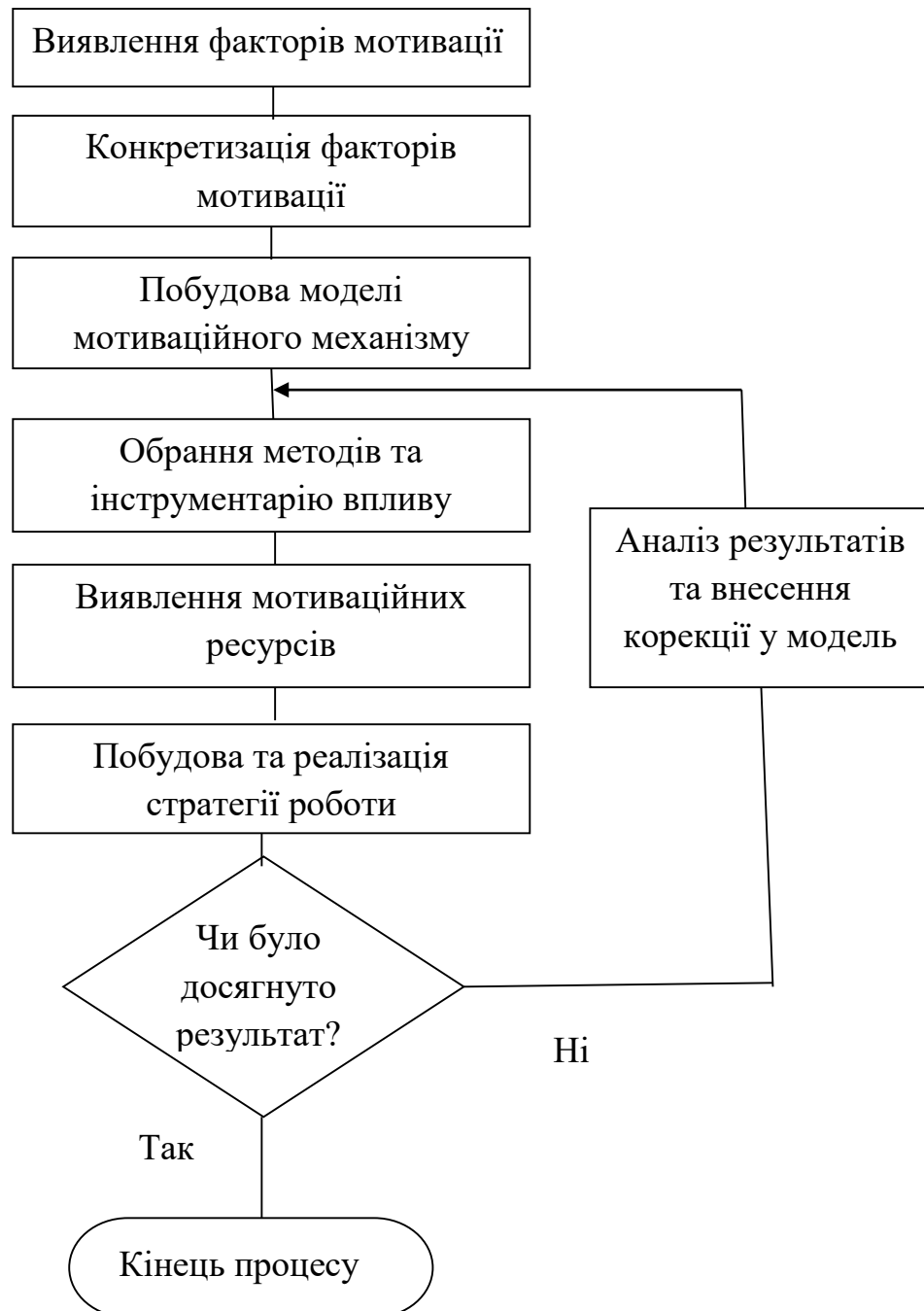


Рис. 1.3. Блок-схема побудови мотиваційного механізму персоналу підприємства.

Отже, важливо підкреслити, що мотивація відіграє ключову роль у робочому процесі підприємств і організацій. Система мотивації персоналу спрямована на збільшення ефективності управління персоналом, стимулюючи працівників до якіснішої і результативнішої роботи. Основою успіху

мотиваційної політики підприємства є розробка та впровадження ефективного мотиваційного механізму, який має враховувати особливості та потреби персоналу, їхні інтереси, цінності та встановлені норми поведінки.

1.2. Характеристик основних теорій мотивації праці

На сучасному етапі існує кілька теорій мотивації, авторство яких належить західним науковцям. Важливо критично оцінити мотиваційні моделі цих теорій, виявляючи їхні сильні та слабкі сторони. Створені на основі західного досвіду, не всі аспекти цих моделей можуть бути застосовані в українському контексті. Тому, при адаптації зарубіжних концепцій до українських реалій необхідно врахувати, які елементи можуть бути ефективними в нашій країні. Знайомство з цими моделями має не стільки виявити їх взаємні суперечності, скільки можливість адаптації та застосування їх з урахуванням особливостей місцевого бізнесу та культурних чинників. Ретельний аналіз доступної інформації і її застосування згідно з конкретними умовами може забезпечити більш конструктивний підхід до вивчення мотиваційних концепцій.

Серед розглядуваних теорій, одна з найвідоміших – це ієрархія потреб Абрахама Маслоу. Заснована на численних психологічних дослідженнях, ця теорія впорядковує потреби людини у формі піраміди. На самому її основі знаходяться найважливіші біологічні потреби, без задоволення яких неможливе існування. На вищих щаблях піраміди розташовані потреби соціального характеру та потреби, пов'язані з самоактуалізацією індивіда [34].

1. Фізіологічні потреби: Включають основні біологічні потреби, які забезпечують виживання людини, такі як їжа, вода, притулок, сон, здоров'я і репродуктивні потреби.

2. Потреби в безпеці: Включають захист від фізичних і емоційних загроз, стабільність і передбачуваність, забезпечення у майбутньому, яке гарантує задоволення фізіологічних потреб.

3. Соціальні потреби: Це потреби у взаємодії, приналежності, любові, дружбі та підтримці від інших людей.

4. Потреби в повазі: Включають визнання, самоповагу, досягнення та повагу від інших, що сприяє зростанню самооцінки та особистісному розвитку.

5. Потреби в самоактуалізації: Це прагнення до особистісного розвитку, самовираження і реалізації власних потенційних можливостей та зростання.

Маслоу розділив потреби на первинні, що задовольняють біологічне виживання, та вторинні, що відображають соціальний та особистісний розвиток. Первинні потреби мають більший ступінь задоволення в порівнянні з вищими потребами. Відповідно до його теорії, в низці умовних чисел фізіологічні потреби можуть бути задоволені на 85%, безпека на 70%, соціальні потреби на 50%, визнання на 40%, та самоактуалізація лише на 10%, демонструючи, що більш високі потреби не є повністю задоволеними і є постійним мотиватором поведінки.

Теорія Абрахама Маслоу внесла значний вклад у розуміння мотивації працівників, наголошуючи на тому, що мотивація керується широким спектром потреб. Відповідно до цієї теорії, керівникам необхідно забезпечувати умови для задоволення ключових потреб своїх підлеглих, що, в свою чергу, сприяє досягненню загальних цілей організації.

Водночас, деякі наукові дослідження критично оцінюють Маслоу, зазначаючи, що його модель не завжди адекватно враховує індивідуальні особливості та відмінності між людьми. Є підстави вважати, що задоволення однієї потреби не завжди автоматично веде до активації потреби наступного рівня.

Теорія Девіда Макклелланда доповнила і розширила підходи Маслоу, зосередившись на вищих мотиваційних потребах. Макклелланд вирізняє три основні потреби:

1. Потреба досягнення: ця потреба характеризує людей, які прагнуть до високих результатів і встановлення цілей.

2. Потреба у владі: такі особи прагнуть до лідерства, впливу і контролю над іншими.

3. Потреба у приналежності: відображає прагнення особистості до соціальних зв'язків та прийняття.

Макклелланд зазначав, що більшість людей мають комбіновані мотивації, проте в деяких переважає одна конкретна потреба, що визначає їх типи поведінки на роботі. Цей персоналізований підхід до мотивації допомагає краще зрозуміти і використати індивідуальні особливості співробітників у процесі роботи.

Працівники з вираженою потребою у владі часто вирізняються енергійністю, відкритістю та бажанням до лідерства. Вони зазвичай не бояться конфліктів, вміють відстоювати свої інтереси і мають хороші ораторські здібності, що дозволяє їм легко знаходити спільну мову з іншими. Для мотивації таких співробітників ефективною є можливість кар'єрного росту та підвищення до керівних позицій.

Співробітники, мотивовані потребою в досягненні успіху, відрізняються високою самомотивацією і готовністю брати на себе відповідальність за вирішення складних завдань. Вони орієнтовані на результат і чекають на можливість проявити ініціативу. Для їхньої мотивації ефективним є надання важливих проектів та визнання їх досягнень.

Працівники з потребою в причасті високо цінують дружню атмосферу та активне спілкування. Вони мотивуються можливістю участі в корпоративних заходах і святах. Такі співробітники будуть ефективніше працювати в середовищі, де вони можуть налагоджувати дружні стосунки з колегами та відчувати себе частиною команди.

Двохфакторна теорія мотивації, розроблена Фредеріком Герцбергом, виходить із вивчення потреб людей. В рамках дослідження, проведеного серед інженерів і бухгалтерів, Герцберг ідентифікував дві основні категорії факторів, які впливають на рівень задоволеності працівників від їхньої роботи. Ці категорії допомагають оцінити, що сприяє їхньому задоволенню чи невдоволенню на робочому місці.

Таблиця 1.2.

Двохфакторна теорія Герцберга

Мотиваційна група чинників	Гігієнічна група чинників
Успіх	Політика компанії
Залучення співробітників до досягнення цілей організації, яке збільшує їхнє задоволення від роботи.	Правила та процедури, які можуть викликати невдоволення, якщо вони непрозорі або несправедливі.
Кар'єрний ріст	Умови і режим роботи
Можливості для професійного розвитку та просування по службі, які сприяють підвищенню мотивації.	Фізичне середовище роботи, яке повинно бути комфортним і безпечним для запобігання незадоволенню.
Визнання	Заробітна плата
Публічне або приватне визнання досягнень співробітника, що значно підвищує їх вмотивованість.	Оплата праці, яка має бути справедливою і конкурентоспроможною, щоб уникнути невдоволення серед співробітників.
Висока ступінь відповідальності	Відносини з колегами і начальством
Відповідальність, яка довіряється співробітникам, може підвищити їхнє задоволення, коли вони відчують, що є важливою частиною компанії.	Якість взаємодії між колегами та керівництвом, яка може підвищити або знизити задоволення від роботи.
Можливість творчості	Система контролю і оцінки
Створення умов для новаторства і креативності, що дозволяє співробітникам вносити свої ідеї та покращення.	Методи оцінки продуктивності, які повинні бути чесними і об'єктивними, щоб забезпечити адекватне визнання зусиль співробітників.

Розроблено автором за [46]

Фредерік Герцберг у своїй двофакторній моделі мотивації розділяє чинники, що впливають на ступінь задоволення від роботи, на дві групи: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори пов'язані з умовами роботи і включають такі аспекти, як політика компанії, умови праці, заробітна плата, та відносини між колегами і керівництвом. Недостатність цих факторів може викликати незадоволення серед працівників, однак їх наявність сама по собі не мотивує до кращої роботи.

На відміну від цього, мотиваційні фактори пов'язані з самою роботою і включають такі аспекти, як визнання, можливості для кар'єрного росту, ступінь відповідальності, та можливість творчості. Ці аспекти можуть значно підвищити задоволеність від роботи та мотивацію.

Герцберг зазначає, що відсутність мотиваційних чинників не обов'язково веде до незадоволеності, але їх наявність може значно підвищити задоволеність

та продуктивність. Ця теорія відрізняється від ідеї Маслоу про ієрархію потреб, оскільки Герцберг вважає, що задоволення базових потреб не автоматично веде до мотивації на вищих рівнях.

Віктор Врум у своїй теорії очікувань додає ще один вимір у розуміння мотивації, підкреслюючи роль персональної оцінки можливостей досягнення мети і отримання винагороди. Врум визначає мотивацію як результат трьох основних чинників: очікування, що зусилля призведуть до бажаного результату; віра у те, що за досягнуті результати наступить винагорода; та валентність, або цінність цієї винагороди для індивіда.

Теорія Лаймана Портера та Едварда Лоулера є одним з ключових напрямків в дослідженні мотивації, яка об'єднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Їх модель описує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття ролі, отримані результати, винагороди та рівень задоволення. Згідно з цією моделлю, результативність праці залежить не тільки від зусиль та здібностей працівника, але й від його розуміння своєї ролі у трудовому процесі. Мотивація та задоволення роботою в цій моделі є результатом гармонії між витраченими зусиллями і отриманою винагородою.

Теорія справедливості, розроблена Стейсі Адамс, доповнює це розуміння, підкреслюючи важливість суб'єктивного сприйняття справедливості в мотиваційному процесі. Люди порівнюють свої зусилля та отримані винагороди з тим, що отримують інші, і це порівняння може впливати на їхню працездатність і задоволеність. Ключовий висновок теорії Адамса полягає в тому, що незадоволення винагородою спонукає працівників знижувати інтенсивність своєї роботи до рівня, який вони вважають справедливим.

Ці теорії мають глибокий вплив на розробку корпоративних мотиваційних програм, демонструючи необхідність ретельного аналізу та індивідуального підходу до кожного працівника, щоб забезпечити високу продуктивність та задоволеність роботою. [33]

1.3. Особливості мотивації персоналу ресторанних підприємств

Проблематика адекватного стимулювання та мотивації персоналу постійно знаходиться в центрі уваги організаційного менеджменту. Її важливість і релевантність підтверджуються як науковими дослідженнями, так і практичним досвідом управління, адже від ефективності мотиваційних систем залежать як результати діяльності підприємства, так і загальна активність працівників.

Стимулювання праці включає не тільки зовнішні стимули, але й нематеріальні компоненти, які дозволяють особистості реалізуватися в професійному і особистісному аспектах. Функції стимулювання охоплюють економічні, моральні та соціальні аспекти.

Економічна функція стимулювання проявляється через підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції, що безпосередньо впливає на ефективність виробництва.

Моральна функція стимулювання полягає у формуванні активної життєвої позиції та підтримці високих моральних стандартів у колективі. При цьому важливим є розробка та застосування стимулів, що базуються на культурних, історичних та суспільних традиціях.

Соціальна функція стимулювання сприяє формуванню соціальної структури через різні рівні доходів, що визначаються різним ставленням до праці. Ця функція також включає розвиток особистості, оскільки через стимулювання формуються потреби, які спонукають до особистісного зростання і розвитку.

Стимул часто розуміється як зовнішній вплив на працівника, спрямований на його активізацію та підвищення ефективності його роботи. Він має двоякий характер: для адміністрації — це інструмент досягнення виробничих цілей, зокрема підвищення продуктивності праці; для працівника — це можливість отримання або втрати певних благ. Відтак, стимулювання може бути позитивним (наприклад, бонуси або премії за досягнення цілей) та негативним (ризик втрати чогось важливого за невиконання завдань).

Аналізуючи світовий досвід стимулювання праці, можна виділити три основні моделі: американську, японську та західноєвропейську. Кожна з цих моделей має свої унікальні риси, які можуть бути корисними при розробці систем стимулювання в Україні, але важливо врахувати специфіку національних традицій і економічного контексту.

Зокрема, Японія відома своїми особливостями у системах оплати праці, які тісно пов'язані з культурними аспектами управління персоналом. Це забезпечує не тільки високу продуктивність, але й залученість працівників, що є ключовим у їхній корпоративній культурі.

Таким чином, імплементація зарубіжного досвіду в Україні вимагає не просто копіювання, а адаптації під власні умови з врахуванням наявного досвіду та особливостей перехідного періоду в економіці.

Існує п'ять основних систем роботи з персоналом, що визначають успішне керування персоналом в організаціях:

1. Система довічного найму - ця система мотивує працівників залишатися в організації на тривалий період, сприяючи їх зацікавленості через стабільність, кар'єрне зростання та соціальні пільги.

2. Система навчання на робочому місці - забезпечує постійне професійне зростання працівників через організацію внутрішніх тренінгів та навчань, що веде до підвищення їх кваліфікації та ефективності роботи.

3. Система кадрової ротації - включає регулярну зміну позицій серед співробітників, що дозволяє їм набувати нового досвіду та відкривати свій потенціал на різних посадах, підвищуючи загальну гнучкість і компетентність персоналу.

4. Система репутацій - заохочує співробітників підтримувати високі стандарти виконання обов'язків, оскільки добра репутація слідує за ними у всіх відділах і під час кожної ротації.

5. Система оплати праці - включає в себе заробітну плату, бонуси, премії та інші матеріальні стимули, які безпосередньо впливають на мотивацію працівників до високоефективної роботи.

Кожна з цих систем має свої переваги і спрямована на створення мотиваційного середовища, яке забезпечує високий рівень професійної підготовки і задоволення від роботи, враховуючи індивідуальні потреби та особливості персоналу.

Система навчання на робочому місці відіграє ключову роль у забезпеченні високої ефективності роботи підприємств і організацій. Вона явно відрізняється від загальноосвітньої підготовки, оскільки орієнтована на спеціалізоване професійне навчання в умовах конкретного робочого місця. Таке навчання дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток працівників і відповідає сучасним потребам ринку.

Дієва система мотивації персоналу, зокрема через заробітну плату, є ключем до підвищення результативності праці. Сьогодні оплата праці не лише відображає стаж і вік працівника, але й у значній мірі залежить від його кваліфікації та індивідуальної продуктивності.

Специфіка японських моделей оплати праці включає:

- Залежність заробітної плати від стажу та кваліфікації працівника.
- Прив'язка заробітної плати до кінцевих результатів діяльності підприємства.
- Врахування "життєвих піків" персоналу у визначенні розміру оплати.
- Висока диференціація оплати праці залежно від фактичної результативності.

Японська модель стимулювання праці також включає диференційований підхід до визначення заробітної плати різних категорій персоналу. Змінна система оплати менеджменту відображає динаміку діяльності підприємства і мотивує до відповідальності за результати. У складних економічних умовах зазвичай відбувається перегляд окладів на користь збільшення заробітної плати робітничого персоналу на користь підтримання загальної стабільності в компанії.

В США та Канаді розмір заробітної плати працівників залежить від їхньої продуктивності та досягнень. Система стимулювання нарахування заробітної

плати включає компоненти преміальних винагород і функціонує як змінний індикатор, що оцінює два основних аспекти:

- Диференціацію заробітної плати на основі якості виконуваної роботи;
- Індивідуальну диференціацію оплати праці в рамках одного розряду або посади, що залежить від професійних досягнень та особистісних якостей, визначених через регулярні атестації (в американських компаніях атестації та перегляди окладів відбуваються щорічно для майже 90% працівників) [47].

Заохочення працівників також спрямоване на стимулювання довготривалої продуктивності, що включає систему опціонів. Ця система надає керівникам середньої та вищої ланок можливість купівлі акцій компанії за ціною на час нарахування винагороди, сприяючи залученню їх до довгострокових цілей компанії.

В США система оплати праці має гнучкий характер: базова заробітна плата зазвичай зростає та рідко коли зменшується, при цьому значна частина зарплати прив'язана до результатів роботи колективу. До основних форм додаткового стимулювання належать: премії для керівництва, компенсації при виході на пенсію, спеціальні премії незалежно від особистих досягнень, премії, що базуються на прибутках компанії, а також доплати за стаж та підвищення кваліфікації. Також використовується продаж акцій працівникам.

Американські компанії зазвичай застосовують дві основні стратегії стимулювання персоналу: через сталі компенсації або через змінні стимулюючі виплати. Ці системи мотивації спонукають працівників до активної та відповідальної роботи на користь компанії, включаючи нагородні бонуси і різноманітні інші форми заохочень, такі як право на придбання акцій. Відмінності в оплаті праці відображають не лише посадові обов'язки, але й особисті досягнення працівника.

Основна зарплата в американських корпораціях є основою загального компенсаційного пакету і встановлюється на рівні, типовому для даної посади в інших компаніях. Оплата керівників вищої ланки залежить від важливості виконуваної роботи і зазвичай є індивідуальною. На деяких американських

підприємствах зростання заробітної плати залежить не стільки від продуктивності, скільки від кваліфікації працівника і кількості освоєних спеціальностей. Система «оплати за кваліфікацію» передбачає, що при освоєнні кожної нової спеціалізації працівник отримує надбавку до заробітної плати, при цьому набуті знання та навички мають бути використані на робочому місці.

В американських корпораціях основна увага при оцінці результативності спрямована на визначення, як особистісні якості працівника впливають на його робочі досягнення. Тут використовуються комплексні системи оцінки, включаючи метод порівняльного аналізу факторів, який застосовується для оцінки діяльності управлінського персоналу. В рамках цієї системи аналізуються обсяги та важливість роботи, вимоги до працівників та складність їх функцій. З'ясовуються ключові характеристики, що дозволяють оцінювати посади за ступенем їх важливості і складності, забезпечуючи об'єктивне порівняння між різними ролями в організації.

В останні роки в США, як і в Франції та інших країнах, поширюється практика індивідуалізації заробітної плати, базованої на оцінці заслуг. Ця система визнає, що співробітники з однаковою кваліфікацією та на одній посаді можуть показувати різні результати через їх природні здібності, досвід, цілі та мотивацію. Такі індивідуальні відмінності у внеску повинні відображатися у зарплаті через диференціацію окладів у межах одного розряду або посади.

Значне зростання застосування оцінки заслуг помітне серед компаній, що використовують цей метод не лише для спеціалістів у галузі ІТ та керівників, але й для робітників, чия робота важко кількісно оцінити. Відбувається зближення у методах оплати роботи, які раніше використовувалися окремо для розумової та фізичної праці. У США, наприклад, 80% компаній проводять оцінку заслуг для ІТ-спеціалістів, а для робітників цей показник становить близько 50%.

Західноєвропейські підходи до стимулювання праці демонструють різноманітність моделей виплат:

- Безпреміальна модель, де основною стимулюючою функцією виконує заробітна плата без додаткових премій;

- Преміальна модель, залежна від прибутків підприємства, де працівники мають можливість отримувати частину прибутку;
- Індивідуально-преміальна модель, де винагороди встановлюються відповідно до індивідуальних результатів кожного працівника.

Преміальні системи реалізуються через участь працівників у прибутках фірми, де премії можуть бути виплачені з розрахунку диференційованих річних винагород із прибутку, а також за особистий внесок у доходи компанії, не залежно від загальнофірмових показників. Крім того, є можливість отримання премій у формі акцій за номінальною ціною.

На підприємствах, таких як у Німеччині, застосовується контрактна система, яка передбачає зобов'язання працівників використовувати свій потенціал з максимальною ефективністю і встановлювати метрики ефективності, залишаючи при цьому свободу в розпорядженні робочим часом. Така практика значно підвищує мотивацію і втягнутість у процеси управління своєю діяльністю.

У країнах, таких як Англія і Франція, поширена практика гнучкої оплати праці, яка базується на індивідуальному оцінюванні за допомогою спеціальних шкал. Ця система дозволяє враховувати особисті якості, заслуги і результати роботи кожного працівника, хоча і зустрічає опір з боку профспілок. Вона користується підтримкою серед висококваліфікованих фахівців і робітників, які цінують справедливість і прозорість у системі винагород.

Таким чином, кваліфікація працівників відіграє ключову роль в західноєвропейських системах стимулювання праці, де оплата праці здійснюється не лише залежно від роботи, але й від кваліфікації та розвитку кар'єри кожного окремого співробітника.

У Франції індивідуалізація заробітної плати застосовується переважно до керівників і спеціалістів, тоді як для робочих категорій цей підхід використовується рідше. Проте, деякі компанії практикують індивідуалізацію оплати праці для всіх категорій своїх співробітників.

Ефективність індивідуалізації заробітної плати залежить від досконалості методів оцінювання праці, які мають забезпечувати адекватну мотивацію. Важливо знайти збалансоване співвідношення між постійною та змінною частинами заробітної плати, щоб заробітна плата не втрачала своєї стимулюючої функції і сприймалася як справедлива винагорода за працю.

Французька практика показує, що найкращий стимулюючий ефект досягається, коли додаткові виплати до заробітної плати становлять не менше 1/7 від основної зарплати. Втім, цей підхід не є універсальним правилом, але більшість компаній у Франції дотримуються такої системи.

За кордоном, стабільний розвиток компанії забезпечується зацікавленістю працівника у високопродуктивній роботі, що базується на чіткому визначенні залежності його доходу від особистого вкладу в роботу, участі у власності та від загальних результатів діяльності компанії.

Для стимулювання та мотивації персоналу використовуються різні технології, зокрема, розробка грейдових систем. Грейдинг – це процедура оцінки і ранжирування посад, що веде до їх розподілу по грейдам згідно з їхньою цінністю для компанії. Кількість грейдів може варіюватися від 5 до 20, і кожному грейду відповідає певний розмір окладу або діапазон окладів, що може періодично переглядатися, проте сама структура грейдів залишається стабільною [8].

Система грейдів з'явилася близько п'ятдесяти років тому в США на замовлення державних установ, які прагнули визначити адекватний рівень зарплат для чиновників, що мають однакову кваліфікацію, але виконують різні обов'язки. Розроблена система враховувала ряд компенсаційних факторів, таких як відповідальність, досвід, знання, навички та результативність, які визначали вартість конкретної посади.

Грейдинг полягає у зіставленні внутрішньої цінності посад для організації з їх значенням на ринку праці. Така оцінка зазвичай починається з детального аналізу посад всередині самої організації.

Основні цілі грейдингу включають:

- 1) Створення системи, що систематизує назви всіх посад організації;
- 2) Встановлення чітких меж зарплат для кожної посади;
- 3) Розробка простого, прозорого та справедливого механізму для виплати заробітної плати;
- 4) Створення ефективної системи оцінки діяльності працівників;
- 5) Забезпечення основи для кар'єрного планування співробітників;
- 6) Уніфікація процесів прийому на роботу, ротації та звільнення.

Процедури грейдингу поділяють на два основних типи:

- Неаналітичні методи, такі як експертна оцінка або метод парних порівнянь, де посади ранжуються цілісно;
- Аналітичні методи, які включають порівняння 'ваг' посад, що використовуються в таких процедурах як бальна оцінка чи факторний аналіз, де робота оцінюється по компонентах.

Неаналітичний підхід в грейдингу є ідеографічним і дає результати, які не можна коригувати, а рангова шкала є порядковою, тому відстані між посадами не можна точно виміряти чисельно. Водночас, аналітичний підхід, який вважається найбільш об'єктивним і точним, є більш трудомістким, вимагає від розробників спеціальної кваліфікації, великого обсягу даних та значних часових витрат на налаштування інструменту.

Процес розробки та впровадження системи грейдингу оплати праці в компанії можна розділити на наступні етапи:

Етап I: Підготовчий - проведення організаційного аудиту, діагностика існуючої системи оплати праці.

Етап II: Описовий - детальний опис усіх посад у компанії, включаючи основні та допоміжні функції, вхідні і вихідні потоки, кваліфікаційні вимоги, особистісні та професійні якості.

Етап III: Оцінка посад - виділення ключових факторів оцінки посад, визначення рівнів складності та розподіл ключових факторів за рівнями складності.

Етап IV: Побудовування сітки - розробка бально-факторної матриці, зважування факторів за ступенем важливості для компанії, розрахунок кількості балів для кожної посади.

Етап V: Грейдування - розподіл посад за грейдами, моніторинг ринку заробітних плат, побудова структури зарплат, визначення середньої величини окладу для кожного грейду, розробка вилки окладів.

Етап VI: Впровадження - пілотне впровадження, аналіз та корекції на основі отриманих результатів, консультаційний супровід завершального етапу впровадження.

Згідно з дослідженнями [23, 47], в останні роки в ресторанному бізнесі основним методом мотивації персоналу було матеріальне стимулювання. Це зумовлено тим, що для керівників простіше впроваджувати системи премій та грошових бонусів, аніж розробляти комплексні програми нематеріального стимулювання. Тим не менш, особливо важливим стає застосування нематеріальних методів стимулювання, особливо під час економічних криз.

У дослідженні [23] представлено компоненти системи мотивації персоналу в ресторанному секторі, яка включає:

- Матеріальне стимулювання;
- Підвищення якості робочої сили;
- Вдосконалення організації праці;
- Залучення персоналу до процесу управління;
- Нематеріальне стимулювання.

Ці компоненти мають бути інтегровані в ефективну мотиваційну програму для працівників ресторанів, хоча в сучасних економічних умовах основним стимулом залишається матеріальна зацікавленість. Опитування, результати якого зображені на рис. 1.4, підтверджують, що стабільна виплата зарплати є ключовим мотиватором для 50% працівників. Інші форми матеріального стимулювання важливі для 10% співробітників, а такий же відсоток мають повага керівництва до колективу, організація робочого місця, і структура

завдань. Найменший вплив на мотивацію мають безкоштовне харчування під час зміни та перспективи кар'єрного росту, які кожен становлять лише 5%.

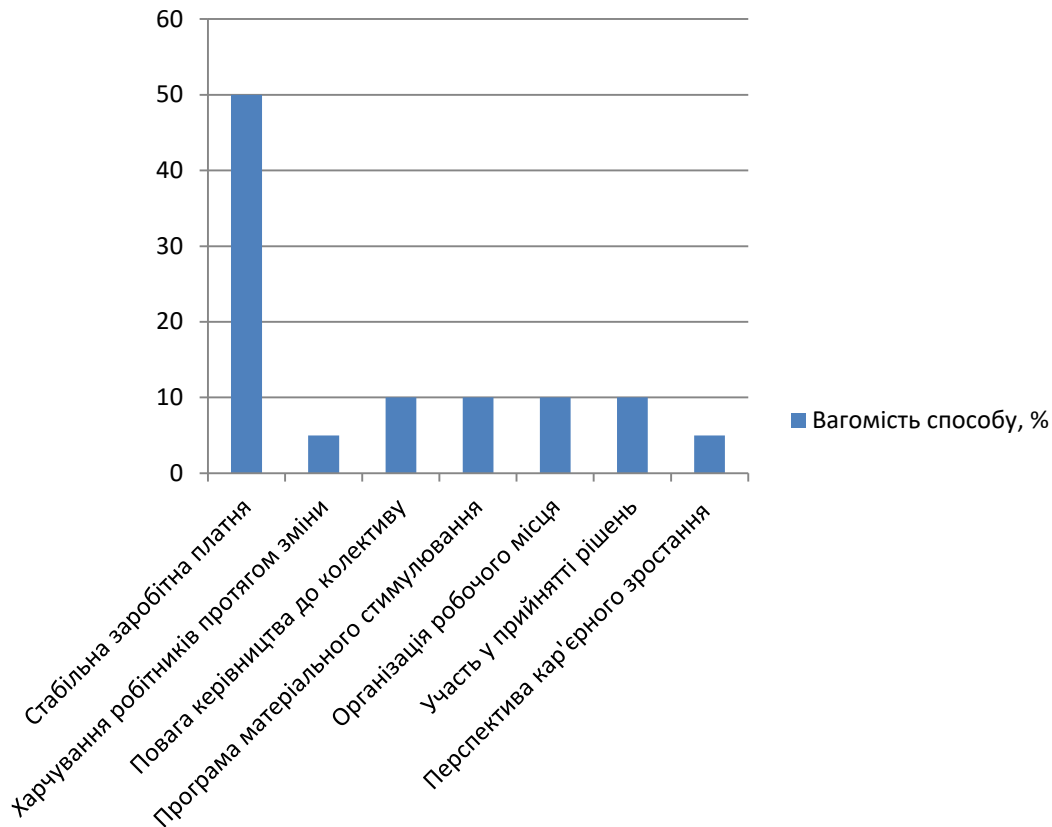


Рис.1.4. – Ефективність способів мотивації праці персоналу ресторанного господарства

Автори також наголошують на необхідності розробки механізму мотивації працівників ресторанного бізнесу, спрямованого на досягнення таких цілей:

1. Стабілізація персоналу (створення сприятливого морального клімату в колективі);
2. Удосконалення системи матеріальної мотивації.

Необхідно застосовувати різні методи мотивації для різних категорій персоналу. Для технічного персоналу, таких як бармени та офіціанти, це можуть бути: належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування, ставлення до працівників як до важливого елемента технологічного процесу, виплата відсотку від загальної суми чеків, що перевищує встановлений обсяг товарообігу. Для керівників та фахівців можна застосовувати мотивацію

утримання, залучення до участі у капіталі, делегування повноважень, відрядження на спеціалізовані виставки та форуми [47].

Таким чином, мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, що стимулюють працівників до досягнення цілей з максимальним ефектом. У цьому розділі були розглянуті основні поняття та теорії мотивації, детально досліджені нематеріальні форми та інструменти мотивації. На основі вивченого матеріалу можна зробити висновок, що мотивація персоналу є найважливішим фактором успіху будь-якого підприємства. У сучасному менеджменті активно переглядаються класичні теорії мотивації з метою їх адаптації до сучасної структури потреб. Перш за все, слід визначити, що саме працівник хоче отримати від роботи. Це може бути не лише грошова винагорода, а й соціальна захищеність, належність до відомої компанії, хороша робоча обстановка, задоволення від цікавої роботи, висока якість життя, можливість кар'єрного росту, приналежність до певної соціальної групи, бажання приносити користь людям. Система мотивації персоналу може бути заснована на різноманітних методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого ресторану.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ШАТО»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Шато»

Ресторан «Шато» був відкритий 3 вересня 2005 року і спеціалізується на високій, вишуканій європейській кухні, зокрема французькій. За асортиментом належить до повносервісних ресторанів. Назва ресторану з французької перекладається як «виноробний маєток». Девіз ресторану – «ART DE VIVRE або мистецтво жити по-французьки». Інтер'єр ресторану витриманий у стилі французького маєтку.

Унікальність ресторану полягає в різноманітності страв у меню, яких понад 140, завжди доступних і приготованих на замовлення. Гордістю меню є авторські страви, які здобули призові місця на Всеукраїнських конкурсах «CulinART» у 2006 році. Серед фірмових страв варто відзначити Буйабес – прованський суп, лимон-сіль рибу та багато інших делікатесів.

Ресторан, розташований поруч із бізнес-офісами, пропонує бізнес-ланчі з 12:00 до 17:00. Завдяки сусідству з готелями, ресторан організовує сніданки з 8:00 до 12:00. Загальний режим роботи закладу – з 8:00 до 23:00, що дозволяє віднести його до категорії постійно діючих ресторанів.

Ресторан «Шато» розташований у центрі міста Харків на вулиці Римарська, 30, неподалік основних міських пам'яток: Сад імені Шевченка, театр Опери та Балету та інших. Він може вмістити понад 120 осіб, розташованих на двох поверхах: в основному залі, VIP-кімнатах та банкетному залі. У літній період працює тераса.

Ресторан «Шато» пропонує повне обслуговування офіціантами і за рівнем обслуговування належить до вищої категорії.

Форма власності ресторану – приватна. Головна мета ресторану «Шато» – отримання максимального прибутку через виробництво та реалізацію продукції, а також надання послуг.

Предмет діяльності ресторану «Шато» включає:

- виробництво кулінарних і кондитерських виробів;
- реалізацію продукції власного виробництва та покупних товарів;
- надання послуг з проведення святкових заходів;
- організацію дегустаційних вечорів;
- підготовку кваліфікованих кадрів.

Основне завдання ресторану «Шато» – постійне вдосконалення роботи виробництва та обслуговуючого персоналу, досягнення високої якості страв, їх оформлення та підвищення якості обслуговування.

Функції ресторану «Шато» включають забезпечення якісного приготування страв та високого рівня обслуговування. До обов'язків служби ресторанного господарства входить розробка та впровадження фірмових страв, забезпечення персоналу фірмовим одягом, бланками меню, буклетами, візитними картками, запрошеннями, а також необхідним посудом, інвентарем, приборами, столовою білизною, обладнанням та меблями.

Ресторан «Шато» відрізняється елегантним оформленням з оригінальним класичним дизайном, що має елементи східного стилю. У ресторані є два зали: основний і VIP.

У ресторані представлений повний асортимент кухонь країн Середземноморського регіону. Постійне вдосконалення страв допомагає досягти витонченості смаків і неповторності. Проте «Шато» – це більше, ніж просто ресторан французької кухні. Тут представлені численні рецептурні імпровізації європейських страв, у тому числі авторські страви від шеф-кухаря, які підкорюють вишуканістю та унікальністю.

Кухня ресторану – це мікс різноманітних світових кулінарних напрямків. Тут кожен відвідувач може насолодитися всією палітрою смаків різних країн, від азіатського ф'южну до гавайської кухні. Спільною рисою всіх страв є використання свіжих продуктів. Задоволення від трапези доповнює тепла і ненав'язлива атмосфера.

Ресторан розрахований на 150 місць, і все в ньому продумано до найменших деталей. Тут можна організувати банкети, весілля, корпоративні вечори, а також є окремий невеликий зал для проведення конференцій. Це ідеальне місце для пам'ятних і смачних зустрічей рідних, друзів і закоханих. Жива музика, дитяча анімація і подарунки від готелю додають особливого шарму сімейним обідам.

Зробимо огляд ринку ресторанної продукції міста Харків. За даними [52] зараз у Харкові працює 1,6 тис. закладів ресторанного господарства. Середній чек складає близько 700 грн. На основі даних [51, 53] основними конкурентами, близькими за класом, асортиментом та позиціонуванням є заклади, проаналізовані у таблиці 2.1.

Таблиці 2.1.

Аналіз конкурентів

Назва закладу	Адреса	Кухня	Середній чек, грн	Рейтинг за оцінками відвідувачів за 5-бальною шкалою
Шато	вулиця Римарська 30, Харків	Європейська, французька	1000	4,8
NIKAS	вулиця Університетська, 2 м. Історичний Музей, Харків	Європейська, італійська, паназійська	1200	4,2
ZORI - Meat Gastropub	Садовий проїзд, 2/16, Харків	Європейська, японська	1000	4
Panorama	пер. Костюринський 2, ТРЦ "Palladium", 5 поверх, Харків	Європейська, японська, італійська	1200	3,5
Familia	вул. Скрипника, 14а, Харків	Європейська, французька	1000	5

Це все ресторани, що розташовані у центральній частині міста, розраховані на заможні верстви населення. Ми бачимо, що за оцінками відвідувачів, ресторан «Шато» є досить конкурентоспроможним.

2.2. Аналіз кадрової політики

Проаналізуємо кадрову політику ресторану. Управління персоналом здійснює відділ кадрів, представлений менеджером з персоналу.

Завдання відділу кадрів ресторану:

1. Організація роботи щодо підбору, навчання та оцінки персоналу.
2. Участь у формуванні стабільного колективу, створення кадрового резерву та робота з ним.
3. Організація системи обліку кадрів та аналіз плинності кадрів.

Функціональні обов'язки менеджера з персоналу включають:

1. Розробка поточних і перспективних планів комплектування ресторану кадрами з урахуванням змін складу співробітників у зв'язку зі змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

2. Аналіз складу, ділових та інших якостей працівників ресторану з метою їх раціональної розстановки, підбору кадрів на заміщення посад, що входять у номенклатуру керівника підприємства, створення відповідних умов для творчої діяльності, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня.

3. Організація роботи з вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей працівників з метою підбору в резерв на висування, здійснення контролю за його оновленням і поповненням.

4. Контроль за розстановкою і правильним використанням працівників у підрозділах ресторану.

5. Подання керівнику ресторану пропозицій щодо поліпшення розстановки і використання кадрів.

6. Підготовка та систематизація матеріалів на працівників при співбесідах та реалізація разом з відповідними підрозділами ресторану рішень атестаційної комісії.

7. Оформлення прийому, переведення та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій та наказів керівника ресторану. Видача різного роду довідок працівникам підприємства.

8. Ведення обліку особового складу ресторану.
9. Зберігання та заповнення трудових книжок, ведення встановленої документації з кадрів.
10. Ведення обліку стажу працівників ресторану.
11. Підготовка матеріалів для подання співробітників до заохочень і нагороджень.
12. Контроль виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами.
13. Вивчення руху кадрів, аналіз причин плинності та розробка заходів щодо їх усунення.
14. Здійснення систематичного контролю та інструктажу працівників з обліку кадрів.
15. Організація контролю за станом трудової дисципліни та дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.
16. Складання всієї встановленої звітності з питань кадрів [16].

В організації ресторану «Шато» існує чіткий поділ управлінських відносин: одні кадри керують, інші – підкоряються та виконують. Якщо розглядати модель управління рестораном як ієрархічну драбину, можна виділити основні її сходинки, зайняті професійними менеджерами-управлінцями [36]. На рис. 2.1. наведено структуру управління персоналу закладу ресторанного господарств «Шато».



Рис. 2.1. Структуру управління персоналу закладу ресторанного господарств «Шато»

Згідно з представленою схемою, кожен керівник відповідального відділу самостійно ухвалює професійні рішення або спільно з керуючим рестораном. Також вони ведуть самостійну взаємодію з колегами з інших відділів, уникаючи дублювання у вирішенні однакових питань. (Див. Рис. 2.1)

Організаційна структура ресторану включає три основні підрозділи. Деталізація штатних розписів викладена в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Структура штатних посад та функціональні обов'язки персоналу ресторану «Шато»

Підрозділи	Посада	Кількість, осіб	Функціональні обов'язки
Зал	Адміністратор	2	Координація роботи персоналу залу, взаємодія з відвідувачами, контроль за дотриманням стандартів обслуговування
	Офіціант	6	Обслуговування гостей, прийом замовлень, подача страв
	Бармен	2	Приготування напоїв, підтримка чистоти на робочому місці
	Прибиральниця	2	Підтримка чистоти у залі та інших приміщеннях ресторану
Кухня	Шеф кухар	1	Керівництво кухонним персоналом, розробка меню, контроль якості страв
	Су-шеф	1	Допомога шеф-кухарю, контроль процесів приготування страв
	Повар	6	Приготування страв згідно з рецептурою

	Повар-стажер	1	Допомога повара, вивчення технік приготування страв
	Посудомийник	4	Миття посуду та кухонного інвентарю
Допоміжна служба	Машиніст пральних машин	2	Оперування пральними машинами, забезпечення чистоти білизни
	Електромонтер	1	Обслуговування та ремонт електрообладнання ресторану
	Сантехнік	1	Ремонт та обслуговування сантехнічних систем і обладнання ресторану

Всі вищевказані підрозділи підпорядковані керівнику ресторану, який відповідає за навчання обслуговуючого персоналу. Керівник забезпечує координацію роботи адміністратора, кухні та залу, контролює прийом замовлень на банкетні, бере участь у підготовці святкових і тематичних заходів. Також керівник проводить ревізії, реалізує різні методи контролю, які оновлюються щоквартально, веде загальні збори співробітників, щомісяця звітує перед власником готелю, узгоджує всі дії і рішення з ним і пропонує нові ідеї для вдосконалення ресторану.

Адміністратор контролює роботу офіціантів, барменів та прибиральників, виконує наступні обов'язки:

- Зустрічає і проводить гостей;
- Володіє досконалим знанням меню, включно з соусами;
- Складає звіти та акти на брак;
- Організовує обслуговування заходів (банкети, коктейлі, фуршети);
- Складає графік роботи;
- Проводить інструктажі для барменів та офіціантів з обслуговування відвідувачів;
- Складає заявки на миючі засоби та господарські товари для підтримки санітарного стану.

Офіціанти, як технічні виконавці, виконують наступні функції:

- Сервірування столів;
- Своєчасна зміна скатертин і серветок;
- Прийом замовлень та консультація відвідувачів щодо вибору страв;
- Розподіл замовлень між барменами та кухарями;

- Контроль за якістю і своєчасністю приготування страв;
- подача замовлених страв та розрахунок з відвідувачами;
- Підтримка чистоти в залі та сервірування столів для святкових подій;
- Проведення щомісячного переобліку посуду. Бармен відноситься до категорії фахівців.

Бармен відповідає за наступні обов'язки:

- Прийом замовлень від відвідувачів.
- Консультація гостей щодо меню напоїв та страв.
- Обслуговування за барною стійкою з подачею готових напоїв та закусок.
- Приготування алкогольних та безалкогольних коктейлів.
- Ведення грошових розрахунків із відвідувачами.
- Підтримка порядку та естетичного оформлення вітрини та барної стійки.
- Формування заявок на запас напоїв згідно потреб.
- Прийом товарів та продуктів зі складу.

Обов'язки прибиральниці включають:

- Дотримання внутрішнього трудового порядку та дисципліни.
- Знання правил зберігання миючих, дезінфікуючих і витратних матеріалів.
- Своєчасне отримання миючих засобів зі складу.
- Носіння спеціального одягу, виданого рестораном.
- Підтримка належного санітарного стану робочого місця і інвентарю.
- Проходження медичних оглядів у визначений термін.
- Виконання доручень менеджера, таких як миття підлоги в залі або вивіз сміття.

- Прибирання на початку зміни або в нічний час.

Шеф-кухар управляє кухнею, займаючись не лише приготуванням їжі, ще:

- Оформленням заявок на продукти.
- Розробкою та оновленням меню.
- Працею над рецептурами страв.

- Навчанням персоналу, включаючи майстер-класи для кухарів та тренінги для офіціантів.

- Комунікацією з гостями ресторану.

- Контролем за дотриманням санітарних норм у кухонній зоні. Шеф-кухар є також завідувачем виробництвом і здійснює керівництво кухнею, йому підпорядковуються кухаря, мийники посуду.

Су-шеф відповідає за керівництво кухнею у відсутність шеф-кухаря, виконуючи наступні функції:

- Керівництво всією виробничо-господарською діяльністю ресторану.
- Направлення діяльності колективу на забезпечення випуску продукції необхідного асортименту та якості.
- Оптимізація виробничого процесу та впровадження новітніх технологій.
- Замовлення необхідних продовольчих товарів, напівфабрикатів і сировини, контроль за їх доставкою.
- Аналіз попиту споживачів для різноманітності асортименту і складання меню.
- Суворий контроль за дотриманням технологій приготування і санітарних стандартів.
- Організація роботи персоналу кухні.
- Планування робочих змін для кухарів.
- Проведення бракеражу готових страв.
- Забезпечення ведення звітності про виробничу діяльність.
- Контроль за станом кухонного обладнання.
- Навчання персоналу правильним технологіям приготування.
- Забезпечення дотримання норм охорони праці, техніки безпеки та санітарії.
- Підвищення кваліфікації персоналу.

Допоміжна служба ресторану включає машиністів пральних машин, сантехніків та електромонтерів, які забезпечують належне функціонування всіх систем ресторану.

У ресторані «Шато» працюють дві зміни, кожна з яких нараховує 11 осіб, включаючи адміністраторів, офіціантів, барменів, кухарів та прибиральниць. Шеф-кухар і керівник ресторану працюють протягом тижня та у вечірні години, а на вихідних їх обов'язки перебирають адміністратори старшої зміни та су-шеф. Кадровий відділ займається відбором персоналу, проводячи співбесіди, навчання та стажування перед включенням новачків до штату ресторану.

Ресторан дотримується рольової корпоративної культури, де кожен співробітник має чітко визначені обов'язки та відповідальності. Ця культура зорієнтована на дотримання процедур та правил, що забезпечує стабільність і передбачуваність в роботі. Керівництво виступає з авторитарним підходом, де основні рішення приймаються на верхніх ешелонах управління, а співробітники виконують чіткі вказівки.

Відділ кадрів також організовує тримісячні тренінги для співробітників, спрямовані на підвищення компетенцій та вироблення навичок конфлікт-менеджменту, гостинності, телефонного спілкування та міжнародного етикету. Після успішного завершення тренінгів, працівники офіційно зараховуються до штату. Трудові відносини на підприємстві регулюються чинним законодавством.

Основні нормативні акти, що регулюють питання охорони та оплати праці в Україні, включають:

- Закон України «Про охорону праці»;
- Закон України «Про оплату праці»;
- Кодекс законів про працю України (КЗпП).

«Положення про оплату праці» визначає механізми винагороди та нарахування заробітної плати на підприємствах, і як правило, є частиною колективного договору. Документ розробляється з дотриманням вимог Закону України «Про оплату праці», що базується на положеннях КЗпП України.

У ресторані застосовується погодинна оплата праці, заснована на нарахуванні заробітку відповідно до офіційного окладу за час фактично відпрацьованих годин, доповнена понаднормовими годинами та чайовими.

Аналіз середньої заробітної плати співробітників ресторану «Шато» та її порівняння з середніми показниками по Україні та сфері ресторанного бізнесу буде представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз заробітної плати працівників ресторану «Шато» в порівнянні з середньою зарплатою по Україні та галузі (2019-2023)

Категорія	2019	2020	2021	2022	2023
Середня заробітна плата по Україні (грн)	10,497	11,591	14,014	14,847	17,442
Середня заробітна плата у галузі (грн)	6,730	6,026	8,543	9,367	12,300
Заробітна плата в ресторані «Шато» (грн)	6,800	5,700	8,200	н/д	12,000

Таблицю складено автором за даними ресторанного підприємства «Шато» та [47]

1. Загальна тенденція середньої заробітної плати в Україні показує постійне зростання з 2019 по 2023 рік.

2. Заробітна плата у галузі тимчасового розміщення та організації харчування, хоч і відстає від загальнонаціональних показників, але також виявляє зростання, особливо помітне з 2020 по 2021 рік.

3. Заробітна плата в ресторані «Шато» загалом слідує галузевим тенденціям, знижувалася в 2020 році, але після цього поступово збільшувалася. Відомості за 2022 рік відсутні, але до початку 2024 року заробітна плата значно зросла, досягнувши рівня значно вище середнього по галузі.

4. Недоступні дані за 2022 рік пояснюються тим, що у 2022 році будівля ресторану були сильно пошкодені внаслідок обстрілу Росією і ресторан не працював протягом воєнних років, відновивши свою діяльність у лютому 2024 року. З даних, наведених у таблиці 2.2 видно, що середня заробітна платня працівників ресторанного підприємства «Шато» дещо нижча, ніж середня по галузі і ця тенденція зберігається протягом 2019-2023 років.

Середня заробітна платня в Україні за даними державного управління статистики складає 17442 грн на 2023 рік [47]. За словами працівників

рестранного підприємства «Шато» середня заробітна платня у них не перевищує середньої по Україні, а для офіціантів та посудомийників навіть нижча. Тому в організації існує постійна вакансія офіціантів і посудомийників, що свідчить про підвищену плинність кадрів. Також працівники відмічають несвоєчасність та затримки у виплаті заробітної платні, що також знижує мотивацію персоналу.

Таким чином, можна зробити висновки щодо недосконалості кадрової політики на підприємстві ресторанного господарства «Шато».

2.3. Аналіз механізму мотивації та стимулювання праці на підприємстві «Шато»

Питання мотивації тісно взаємопов'язані з такими аспектами як організаційна культура, стиль керівництва, підбір та навчання персоналу, а також атестація кадрів.

Ефективність механізмів мотивації персоналу на підприємстві оцінюється за такими критеріями, як чисельність, структура, динаміка та професійна придатність і компетентність працівників.

Персонал постійно оновлюється через прийом нових співробітників та звільнення існуючих. Ось аналіз персоналу ресторану «Шато», представлений в таблиці 2.3, демонструє динаміку руху кадрів.

Кадрові показники на підприємстві включають:

- Загальний коефіцієнт обороту кадрів;
- Специфічні коефіцієнти обороту кадрів;
- Коефіцієнт плинності кадрів;
- Специфічний коефіцієнт плинності.

Таблиця 2.3.

Динаміка руху кадрів на підприємстві, осіб.

Показник	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників	32	30	30
Кількість прийнятих на роботу	34	9	13
Кількість звільнених працівників	2	11	13

Загальний коефіцієнт обороту визначається відношенням суми прийнятих і звільнених до середньооблікової кількості робітників або службовців за формулою, що наведена у [16]. Розрахунок показників обороту кадрів наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка коефіцієнту обороту кадрів на ресторанному підприємстві «Шато»

Рік	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Прийняті, осіб	Звільнені, осіб	Коефіцієнт обороту (%)
2019	32	34	2	112.5
2020	30	9	11	66.7
2021	30	13	13	86.7

Ці дані ілюструють загальний рівень кадрової плинності на підприємстві протягом вказаних років, з акцентом на значних змінах у прийомі та звільненні працівників, що безпосередньо впливає на стабільність та ефективність роботи підприємства.

Показники демонструють значну плинність кадрів, з коефіцієнтом обороту вище 60%, що свідчить про часту заміну основної частини робочого персоналу. Це зумовлює додаткові витрати на навчання та адаптацію новачків, вказуючи на можливі недоліки у системі управління персоналом та мотивації.

За даними таблиці 2.4, видно, що у 2019 році спостерігався високий коефіцієнт обороту, що пов'язано з передкарантинною активністю, коли ресторан обслуговував значну кількість відвідувачів. У 2020 році коефіцієнт загального обороту персоналу знизився через скорочення кількості офіціантів, пов'язане зі зміною режиму роботи ресторану, але плинність кадрів залишилася високою. У 2021 році проблема з плинністю кадрів загострилася, що призвело до збільшення коефіцієнта обороту.

Праця офіціанта часто сприймається не як повноцінна професія, а як тимчасовий заробіток, особливо серед студентів, для яких це гарний спосіб

заробити. Однак існують професіонали в цій галузі, для яких професія офіціанта є основною діяльністю.

Що стосується посудомийок, це місце часто займають жінки старше 45 років. Робота має високу фізичну вимогливість і велику плинність через складнощі умов праці.

Висока плинність кадрів часто свідчить про проблеми в управлінні персоналом та загалом управлінні компанією, виступаючи індикатором потенційних проблем. Однак, у деяких випадках, така плинність може бути обумовлена особливостями діяльності, як-от сезонність робіт. Аналіз кадрової плинності є частиною важливих обов'язків відділу кадрів, необхідний для виявлення та застосування заходів, спрямованих на її зниження.

Мотивація працівників залежить не тільки від застосованих методів мотивації, але й від індивідуальних особливостей кожного працівника, його здатності відчувати вплив, комплексу особистих потреб і багатьох інших факторів, зокрема віку та професійних характеристик. Різні вікові групи працівників по-різному реагують на одні й ті ж мотиваційні програми: молодь може прагнути до матеріального достатку і самоствердження, тоді як старші працівники частіше цінують стабільність, комунікацію та повагу. Тому важливо аналізувати соціальну структуру колективу перед впровадженням мотиваційних ініціатив.

Розглянемо вікову структуру колективу ресторана «Шато» (Рис. 2.3).

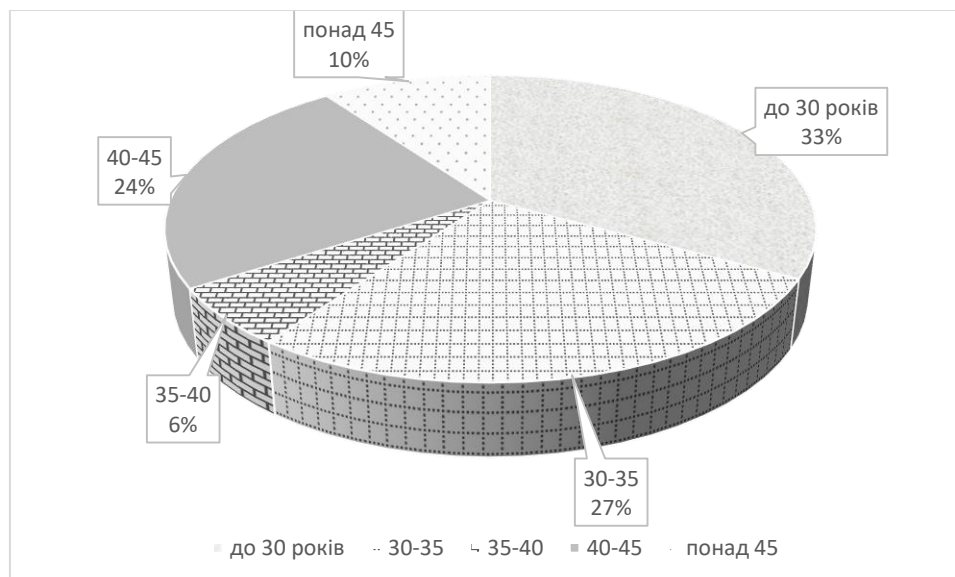


Рис. 2.2. Вікова структура працівників ресторану «Шато» за 2019-2021 рр.

Аналіз вікової структури персоналу показує, що більшість співробітників (понад 60%) становлять молоді люди до 40 років, що є ознакою динамічності і потенціалу для розвитку підприємства. Водночас, 24% складають досвідчені працівники віком від 40 до 45 років, які вносять цінний практичний досвід та можуть слугувати менторами для молодшого покоління.

Проте, аналіз кадрової політики виявляє значні недоліки в механізмах мотивації персоналу ресторану «Шато». Висока плинність кадрів, з коефіцієнтом від 60% до 112%, значно перевищує нормативні показники (не більше 20%), що свідчить про проблеми в утриманні персоналу. Це часто зумовлено великою кількістю молодих, недосвідчених співробітників, що може негативно позначатися на якості обслуговування.

З даних опитування випливає, що на підприємстві відсутня уніфікована програма мотивації, яка б покривала потреби всього колективу. В ресторані існує система матеріального заохочення, де премії за зміну розподіляються наступним чином:

- адміністратору — 40 грн,
- бармену та офіціанту — по 25 грн,
- кухарю — 30 грн,
- мийниці та прибиральниці — 15 грн.

Однак, ця система залишається неформалізованою та не прозорою, оскільки не встановлені чіткі критерії для виплат премій, що призводить до відсутності розуміння серед працівників, за що і як вони можуть бути винагороджені.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ШАТО»

3.1. Напрями вдосконалення механізму мотивації персоналу ресторанного підприємства «Шато»

Аналізуючи діяльність ресторану «Шато» та його систему мотивації, можна виокремити декілька напрямків для її поліпшення. Одним із ключових напрямків є удосконалення системи матеріальної мотивації. Згідно з теорією Абрахама Маслоу, задоволення базових потреб, таких як гідна заробітна плата, є фундаментом для активації вищих рівнів мотивації.

Оплата праці в ресторані «Шато» має відповідати наступним критеріям:

- Стимулювання співробітників до досягнення поставлених керівництвом цілей;
- Чітке розуміння співробітниками, як формується їх дохід і що від них вимагається;
- Прозорість системи мотивації, яка дозволяє працівникам самостійно оцінювати свій потенційний заробіток;
- Справедливість винагород, де сума премій відповідає вкладу працівника у загальний результат.

Важливою є не лише адекватність і справедливість системи винагород, але й своєчасність виплат. Затримки з виплатою заробітної плати та премій можуть суттєво демотивувати персонал, оскільки створюють у співробітників відчуття несправедливості та невизнання їхнього вкладу.

Для підвищення ефективності мотивації персоналу в ресторані «Шато», керівництву необхідно вжити наступні заходи:

- Розробити та впровадити систему оплати праці і преміювання, яка враховує різні категорії персоналу та базується на диференційованому підході;

- Виконати розробку комплексу заходів для стимулювання працівників до активної господарської діяльності, включно з ініціативами залучення нових клієнтів та розширення діяльності;

- Реалізувати оптимізацію чисельності персоналу, адаптувавши графіки роботи до актуальної потреби завантаженості ресторану та забезпечивши дисципліну праці;

- Визначити ключових спеціалістів і сформувані механізм їх утримання на підприємстві через індивідуальні трудові угоди, що передбачають конкурентоспроможні умови праці та соціальні пакети.

Також важливо удосконалити підходи до мотивації, орієнтуючи їх на специфіку категорій персоналу. Наприклад, для керівників, ефективних у кризових умовах, вагомим стимулом може бути пропозиція стати партнерами ресторану, тоді як для обслуговуючого персоналу важливо гарантувати своєчасність і повноту виплати заробітної плати.

Таблиця 2.4

Методи мотивації персоналу в ресторані «Шато», залежно від категорії персоналу

Категорія персоналу	Посада	Запропонований метод мотивації
Технічні виконавці	Допоміжний персонал: прибиральниці, мийники посуду, допоміжні працівники кухні	Належна організація робочого процесу, створення поваги та належного ставлення, визнання їх важливості в процесах.
Торговельно-обслуговуючий персонал	Бармени, офіціанти	Відсоткова участь у доходах від продажів, які перевищують план, бонуси за високу якість обслуговування, премії за продаж ексклюзивних страв і напоїв.
Керівники	Верхнє керівництво: директор ресторану, керуючий рестораном. Середній менеджмент: адміністратори торговельного залу, завідувач виробництва	Мотивація участі у капіталі, делегування повноважень, можливість приймати рішення, бонусні дні відпочинку після масштабних заходів, командировки на професійні виставки.

Розробено автором

Рекомендується вдосконалити систему преміювання, зробити її більш прозорою та зрозумілою для всіх працівників, щоб чітко визначати критерії

виплат і винагород, забезпечуючи таким чином справедливість і мотивацію до ефективної роботи.

Для ефективної мотивації персоналу ресторану, система преміювання може включати як фінансові, так і нематеріальні стимули, спрямовані на різні аспекти роботи кожної категорії співробітників. Положення про преміювання ресторану «Шато» для адміністратора, бармена, офіціанта, кухаря, мийниці та прибиральниці з двома показниками преміювання для кожної професії:

1. Адміністратор

- Основний показник преміювання: Премія 10% до окладу за забезпечення загального щомісячного приросту виручки ресторану.

- Додатковий показник преміювання: Додатково 5% до окладу за впровадження ефективних нововведень у сервіс та управління, що підвищують рейтинг ресторану.

2. Бармен

- Основний показник преміювання: 10% до окладу за перевищення планового обсягу продажів бару.

- Додатковий показник преміювання: 5% до окладу за інноваційні коктейлі, які стають популярними серед відвідувачів.

3. Офіціант

- Основний показник преміювання: 10% до окладу, якщо місячна виручка ресторану перевищує планові показники.

- Додатковий показник преміювання: 5% до окладу за позитивні відгуки від відвідувачів.

4. Кухар

- Основний показник преміювання: 10% до окладу за дотримання норм витрат продуктів і відсутність рекламцій на якість страв.

- Додатковий показник преміювання: 5% до окладу за розробку нових популярних страв.

5. Мийниця

- Основний показник преміювання: 10% до окладу за виконання плану по миттю посуду без скарг за зміну.
- Додатковий показник преміювання: 5% до окладу за підтримку ідеальної чистоти на кухні.

Для наочності схема преміювання офіціанта наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема преміювання офіціанта

6. Прибиральниця

- Основний показник преміювання: 10% до окладу за щоденне дотримання стандартів чистоти в залах ресторану.
- Додатковий показник преміювання: 5% до окладу за ініціативу у підтримці порядку на прилеглий території ресторану.

Така система дозволяє не тільки мотивувати співробітників на досягнення кращих результатів у їхній повсякденній діяльності, але й стимулює до інновацій та підвищення якості обслуговування.

3.2. Програма мотивації персоналу ресторану «Шато» на основі системи грейдів.

У підрозділі 1.3 була обговорена система грейдингу, яка є нововведенням у менеджменті ресторанного бізнесу. Відомо, що у будь-якому колективі існує різноманітність особистостей з унікальними бажаннями та цілями, а ресторанна сфера – це яскравий приклад такої різноманітності. Відтак, ефективне управління кожним співробітником вимагає від менеджера глибокого розуміння індивідуальних потреб підлеглих.

Автор вважає за доцільне запровадити систему грейдів у ресторані «Шато». Грейдинг подібний до системи кваліфікаційних розрядів, але він адаптований до більш широкого спектру завдань і орієнтований на керування персоналом. В основі грейдингу – розробка класифікаційної сітки, яка включає критерії оцінювання компетенцій для кожної посади в ресторані, можливі перегляди вимог та пов'язані з цим винагороди або санкції.

Після створення такої системи, при прийнятті на роботу нових співробітників, менеджери оцінюють кожного з них згідно з встановленою шкалою, визначаючи відповідний рівень кваліфікації. Цей процес може супроводжуватись навчанням та атестацією, аналізом зовнішніх відгуків, таких як скарги клієнтів або відгуки колег. За необхідності, співробітник може бути переведений на вищий або нижчий розряд, що також вплине на розмір його заробітної плати.

Основні методи виявлення потреб співробітників включають:

- Інтерв'ювання, що являє собою безпосередню бесіду між керівником та працівником з метою з'ясування особистих потреб і інтересів працівника.

- Анкетування, де за допомогою спеціально розроблених анкет проводиться письмове опитування співробітників для з'ясування, наскільки організація задовольняє їх ключові потреби та як вони задоволені своєю роботою.

- Тестування, рекомендоване для отримання даних про індивідуальні особливості працівників, що дозволяє розробляти цілеспрямовані мотиватори для важливих кадрів.

Після ідентифікації потреб керівництво може розробити ефективні схеми оплати праці, впровадити навчальні програми, висловлювати свою повагу до успішних співробітників, створювати системи бонусів, які забезпечують працівникам стабільність і можливість для професійного зростання, стимулюючи їх активність та інтерес до роботи.

Процедура грейдингу в компанії може включати такі етапи:

1. Вибір експертів для розробки компенсаційних факторів.
2. Визначення пріоритетів цих факторів.
3. Розробка вимірювальних шкал для кожного фактору.
4. Оцінка кожної посади згідно визначених факторів у балах.
5. Формування грейдів на основі здобутих балів.
6. Встановлення різниці в оплаті праці між грейдами.
7. Аналіз ефективності імплементованої системи грейдингу.

В процесі встановлення пріоритетності факторів важливо враховувати стадію розвитку організації, адже кожен етап має свої особливості та пріоритети. Відсутність універсальної вимірювальної шкали змушує спеціаліста з управління персоналом активно використовувати свої творчі здібності. Оцінювання посад згідно з визначеними факторами здійснюється комісією експертів, яка може використовувати середнє арифметичне оцінок або домовитися про оцінки на робочих зустрічах.

В деяких випадках робота експертів є лише підготовчою стадією, а кінцеве рішення приймається вищим керівництвом, наприклад генеральним або комерційним директором.

Процес формування грейдів включає:

- Визначення кількості грейдів, які зазвичай коливаються від 6 до 11 різних груп позицій.

- Встановлення якості кожного грейда, тобто визначення їх "рамок". Наприклад, виконавці можуть належати до 11-8 грейдів; фахівці — 7-5 грейдів; висококваліфіковані фахівці — 6-4 грейди; керівники відділів — 4-3 грейди; топ-менеджмент — 1-2 грейди. Застосування грейдингу в системі мотивації персоналу можна ілюструвати на прикладі ресторанного підприємства «Шато» для посади офіціанта, які припадають на грейди 8-10. Цей приклад наведено у таааблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Застосування грейдингу в системі мотивації персоналу ресторанного підприємства «Шато» для посади офіціанта (Грейд (8-10))

Категорія	Опис
Здоров'я та спорт	
Користування тренажерним залом	Компенсація 50% вартості абонементу на користування тренажерним залом
Послуги стоматолога	Компенсація 50% рахунку за послуги стоматолога
Матеріальна допомога на оздоровлення при виході у щорічну відпустку	На строк не менш ніж 14 днів у розмірі мінімальної заробітної плати
Матеріальна допомога на лікування в залежності від ступеню важкості захворювання	1 ступінь – 250 грн, 2 ступінь – 500 грн, 3 ступінь – 1000 грн
Харчування	
Компенсація харчування в їдальні	20% за один прийом їжі
Харчування на шведській лінії	Заборонено
Навчання	
Зовнішнє навчання	Не передбачено
Внутрішні курси вивчення англійської мови	Можливість навчання у групах 10-15 осіб
Внутрішнє навчання	Тренінги з підвищення професійної кваліфікації
Додаткові пільги та блага	
Безкоштовне уніформове взуття та одяг	Відповідно до займаної посади
Прання уніформи	За рахунок підприємства
Мобільний зв'язок	Не передбачено
Транспортні послуги	Розвезення співробітників за графіком
Надання місця для проживання	Не передбачено
Премії	

Премія за стаж роботи (раз на рік)	30 років – 3000 грн, 25 років – 2500 грн, 20 років – 2000 грн, 15 років – 1500 грн, 10 років – 1000 грн
Премія за результатами праці	Відповідно до "Положення про преміювання"
Премії до свят та дня народження	Не передбачено
Матеріальна допомога	
На оздоровлення дітей співробітників у літній період	Компенсація 40% вартості путівки у дитячі оздоровчі табори
Співробітникам, що вперше вступають у шлюб	У розмірі 3 окладів (при стажі роботи не менше одного року)
На поховання родичів	У розмірі 3 мінімальних заробітних плат

Складено автором на основі джерел [8, 15].

Отже, грейдинг стає фундаментом для розробки мотиваційних механізмів і управління персоналом у ресторанному бізнесі. Використання цього підходу у ресторані «Шато» сприятиме збереженню ключових спеціалістів та попередженню зниження продуктивності роботи персоналу.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційну роботу бакалавра присвячено важливій сучасній темі, яка знайшла відгук у численних публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Дослідження призвело до наступних висновків:

1. Вивчено науково-теоретичні основи розробки мотиваційного механізму для управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу. Мотивація, у контексті управління, розглядається як процес, який дозволяє менеджерам мотивувати співробітників до виконання завдань, які відповідають цілям організації, одночасно задовольняючи їхні особисті потреби та бажання [41]. Згідно з [34], мотивація виступає як внутрішній стимул, який активізує діяльність людини в повсякденному житті та на роботі. Мотивований співробітник, це той, хто відчуває радість від роботи, має вогник у очах і відчуває необхідність в процесі праці. Неможливо диктативно нав'язати співробітникам певну ідею; для цього має існувати розроблена система мотивації, яка враховує внутрішні цінності та потреби працівників.

2. Розглянуто поняття мотивації та мотиваційного механізму управління персоналом. Мотиваційний механізм на підприємстві представляє собою комплексний підхід, що включає різні інструменти та методи впливу на співробітників для забезпечення виконання мотиваційної політики компанії. Він повинен бути адаптований до особливостей персоналу, враховувати структуру управління, зовнішні та внутрішні впливи, а також існуючі традиції та досвід роботи в організації.

3. В бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуті основні теорії та сучасні підходи до мотивації праці в ресторанному бізнесі. Були визначені два типи мотиваційних теорій: процесуальні (наприклад, теорія потреб Маслоу і двухфакторна теорія Герцберга) та поведінкові (теорії Левіна, Врума, Портера-Лоулера), кожна з яких допомагає зрозуміти, як мотивувати співробітників до ефективної праці. Результати теоретичних досліджень можна використовувати для формування мотиваційних механізмів управління на підприємствах.

4. Також було вивчено впровадження системи грейдингу як одного з ефективних підходів до мотивації персоналу в ресторанній галузі. Грейдинг забезпечує чітку систематизацію посад і встановлення справедливих вилок заробітної плати, сприяючи прозорості і справедливості нарахувань та плануванню кар'єрного розвитку співробітників.

5. У другому розділі автор аналізує механізм мотивації на прикладі ресторану «Шато», вивчає організаційну структуру і кадровий склад, рівень заробітної плати. Виявлено, що на підприємстві спостерігається висока плинність персоналу та значна кількість молодих, недосвідчених працівників, що негативно впливає на якість роботи закладу, вказуючи на необхідність удосконалення механізмів мотивації.

6. У третьому розділі свого бакалаврського дослідження автором запропоновано заходи щодо покращення програми мотивації персоналу ресторану «Шато». Було розроблено новий підхід до мотивації з використанням системи грейдів, зокрема для посади офіціантів, а також наведено методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, з урахуванням їх категорій.

В цілому, кваліфікаційна робота бакалавра досягла своєї мети: були детально проаналізовані основні аспекти формування мотиваційного механізму у ресторанній індустрії та запропоновані ефективні шляхи їх вдосконалення на прикладі ресторану «Шато».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: Від 01.07.04. - К.: Держспоживстандарт України, 2004.
2. ДСТУ 3862-99 «Громадське харчування. Терміни та визначення».
3. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (Наказ № 219 від 24. 07.2002 р. Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України).
4. ГОСТ 30523-97 «Услуги общественного питания. Общие требования».
5. Рекомендації. «Характеристики підприємств громадського харчування за типами та класами» (Затв. МЗЕЗторгом України від 09.09.99).
6. ГОСТ 30335-95 «Послуги населенню. Терміни та визначення» (міждержавний стандарт, визнаний Україною, як національний).
7. Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України від 03.01.2003 р., № 2. «Рекомендовані норми технічного оснащення закладів громадського харчування».
8. Андрієнко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник / І.Б. Андрієнко, О.М. Кравець, І. М. Писаревський : Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.
9. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства – К: Центр учбової літератури, 2009-340 с.
10. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства – К.: Інкос, 2007. – 280 с.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М.: Изд-во Банка и биржи, 1998 – 422с.
12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. / Управління персоналом. Підручник. - К .: центр учбової літератури, 2011, - 468с.
13. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15
14. Волкова І. І. Розвиток санаторно-курортних закладів України / Волкова І. І. // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. - №1086.

Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – Вип. 2. – С. 122-128.

15. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдуння - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7379> (дата звернення: 18.05.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.6](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6)

16. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. Київ, Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.

17. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / А.В. Дубодєлова // Проблеми економіки та управління. Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. №611. С.130-134.

18. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>

19. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44–51.

20. Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства / Данько Н. І. // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. - №1086. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – Вип. 2. – С. 133-137.

21. Данько Н.И., Довгаль Г.В. Реструктуризація механізму управління персоналом на підприємстві // Н. И. Данько, Г. В. Довгаль / Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. Укр. Акад.» - 2004. – Т.10.- С. 290-298.

22. Джон Д. Управління рестораном[Текст]: підручник / Д. Джон, Д. Болдуїн. – К: Знання, 2008. – 440 с.

23. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

24. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271с.

25. Довгаль Г. В., Данько Н.І. Розвиток готельно-ресторанного та санаторно-курортного комплексу як складова інтенсифікації економіки України // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. № 1042. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм» Випуск 1. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна., 2013. – сс. 115-119.
26. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 65–71
27. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 166-172.
28. Кабанченко Т.С. Психологія в управлінні людськими ресурсами / Т.С. Кабанченко - К: Знання, 2013.
29. Косаренко Н.Н. Управління персоналом організації: підручник / Косаренко Н.Н., Маренков Н.Л. – К: Знання, 2009.
30. Кравченко М., Мазаракі А., Шаповал С., НоReCa. У 2 томах. Том 2. Ресторани. Навч. посіб. - Київ: КНТЕУ, 2017.- 209с.
31. Кредісов А. І. Панченко Є. Г. , Кредісов В. А. Менеджмент для керівників: Навч.посіб. – Київ: —Знання| КОО, 1999. – 556 с.
32. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
33. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства. Підручник - К: Знання, 2012.
34. Маслоу А.Г. Мотивація і особистість / пер. З англ. - 3-е изд. - К: Знання, 2003. - 392 с.
35. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К. : Центр навч. літератури, 2006.–346 с.
36. П'ятницька Г. Т. Стратегічні альтернативи розвитку ресторанів в умовах конкуренції / Г. Т. П'ятницька, А. М. Коваленко // Торгівля і ринок України:

- Темат. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громад. харчування. Вип. 15. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган Барановського, 2003. – Т.1. – С. 258–267.
37. Потапцева С. Ю. Значення мотивації персоналу в сучасному менеджменті // Управління розвитку. - 2011. - №1. - С.7-8.
38. Расулова А. М. Роль персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності ресторану / А. М. Расулова // Вісн. Дон ДУЕТ. – №3(23). – 2004. – С. 174-180
39. Сіденко Б.В., Велічко О.О. Проблема мотивації робітників в Україні у сучасних умовах - [Електронний ресурс] - режим доступу: <http://intkonf.org/sidenko-bv-velichko-oo-problema-motivatsii-rabotnikov-na-ukraine-v-sovremennyih-usloviyah/>
40. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 358 с
41. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч.посіб. – Київ: МАУП, 2004. – 196с.
42. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2013. № 10. С. 293–298.
43. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи / О. П. Ткаченко, О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи росту сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х. : [б. в.]. – 2009. – Вип. 2 – С. 512-518.
44. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку: Монографія / Під ред. проф. В. В. Александрова. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 287 с.
45. Управління персоналом організації. (Практикум: навч. Посібник / під ред. д.е.н., проф. А.Я. Кибанова. - К: Знання, 1999. - 296 с.
46. Шамара І. М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / Шамара І. М. // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. - №1042. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – Вип. 1. – С. 151-154.

47. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках // Ukrstat.org. [Електронний ресурс] - режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsbp/arh_szp_ed_u.html
48. A. Bruse. How to Motivate Every Employee: McGraw-Hill, 2002.
49. Robert M. Hashway. Assessment and Evaluation of Developmental Learning: Qualitative Individual Assessment and Evaluation Models: Praeger Publishers, 1998.
50. Метод тестуванні при виявленні потреб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intuit.ru/studies/courses/701/557/lecture/12495>
51. Rest ON : Каталог ресторанов в Харкові [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reston.ua/kharkiv_catalog/type:restorany/
- 52.GX Новинний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gx.net.ua/ekonomika/region/skilki-supermarketiv-magaziniv-i-kafe-pracyuyut-v-harkovi-pid-chas-vijni.html>
- 53.ТОМАТО Каталог ресторанов в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tomato.ua/kharkiv/restaurants/>