

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

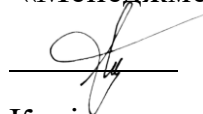
на тему: «РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ
ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕН₃-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»



Максим РЕВА

Керівник наукової роботи: д-р екон.
наук, професор



Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: : д-р екон. наук, професор
кафедри економіки бізнесу та
міжнародних економічних відносин
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»



Тетяна КОБЄЛЄВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____

Кафедра _____ економіки та менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

«15» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Рева Максим Юрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка ефективних систем мотивації та оплати праці в організації», керівник роботи Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11 жовтня 2022 року
№2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи 12 грудня 2022 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити; проаналізувати теоретичні, методологічні і прикладні засади формування системи мотивації і оплати праці в організації, дослідити сучасні підходи в оцінці і в формуванні ефективної системи мотивації і оплати праці, провести аналіз, виявити недоліки існуючої системи оплати праці бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія», провести дослідження і аналіз існуючої нематеріальної складової

мотиваційної системи в ресторані «Кавова мрія», визначити шляхи удосконалення і підвищення ефективності матеріальної і нематеріальної складової мотиваційної системи в ресторані «Кавова мрія».

4. План роботи

№з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «10» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Максим РЕВА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Людмила КАЛІНІЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ	9
1.1. Система мотивації праці в організації. Сутність, визначення і еволюція поглядів на мотивацію праці	9
1.2. Сучасний підхід в розробці і вдосконаленні системи мотивації і оплати праці в організації.....	16
1.3. Оцінка ефективності системи мотивації та оплати праці	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В РЕСТОРАНІ «КАВОВА МРІЯ»	24
2.1. Аналіз ринку праці і оплати праці бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія»	24
2.2. Аналіз та оцінка ефективності фонду заробітної плати бариста- барменів в ресторані «Кавова мрія».....	31
2.3. Дослідження та оцінка нематеріальної мотивації серед працівників ресторану «Кавова мрія»	37
2.4. Дослідження та оцінка робочого клімату серед офіціантів та лояльності працівників в ресторані «Кавова мрія»	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В РЕСТОРАНІ «КАВОВА МРІЯ»	47
3.1 Шляхи удосконалення оплати праці бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія»	47
3.2. Шляхи удосконалення нематеріальної складової мотиваційної системи ресторану «Кавова мрія»	51
3.3. Мотивація працівників у період воєнного стану	57
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Ефективна система мотивації в організації – це одна з основних складових конкурентоспроможності підприємства. Залежно від сегменту ринку, специфіки діяльності, стану ринку праці, доходу та багатьох інших зовнішніх та внутрішніх чинників, кожна організація унікально розставляє пріоритети та розробляє систему мотивації працівників.

Питання ефективності системи мотивації і оплати праці в ресторанах України залишається актуальним, тому що ринок громадського харчування продовжує розвиватись в умовах обмеженості кваліфікованих працівників, а доля тіньового сектору і проблеми, з якими зіткнулись особливо заклади громадського харчування в період карантину з 2020 року, потягнули за собою зріст плинності працівників. У свою чергу, утримання кваліфікованих працівників у галузі є пріоритетним питанням для закладів громадського харчування. Тому питання розробки ефективних систем оплати праці і нематеріальних інструментів підвищення ефективності праці у цій галузі потребує більш детального вивчення.

Проблемою мотивації працівників займалось багато українських та зарубіжних вчених. Серед зарубіжних науковців можна виділити таких, як В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, Е. Мейо, М. Армстронг, А. Маслоу, Л. Портер, С. Адамс, Г. Форд, А. Файоль, а серед українських вчених Дорошенко Г. О., Бабич С. М., Крикун О. О., Калініченко Л. Л., Сукрушева Г. О., Грей Ю. М., Литвинова О. Н., Герасименко А. В., Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. та ін. Серед науковців, які дослідили мотивацію праці в ресторанах України, можна виділити таких, як Трикоз І. В., Соловйов Д. І., Крайнюк Л. М., Костишина Т. А. і Кирніс Н. І.

Виходячи із ступеня наукової розробки проблеми і актуальності питання, метою дослідження є виявлення теоретичних, методологічних і прикладних засад підвищення ефективності системи мотивації і оплати праці і адаптація їх в закладах громадського харчування.

Тобто, виходячи із мети дослідження, основними завданнями дослідження є:

1. Проаналізувати теоретичні, методологічні і прикладні засади формування системи мотивації і оплати праці в організації.
2. Дослідити сучасні підходи в оцінці і в формуванні ефективної системи мотивації і оплати праці.
- 3.. Провести аналіз, виявити недоліки існуючої системи оплати праці бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія».
4. Провести дослідження і аналіз існуючої нематеріальної складової мотиваційної системи в ресторані «Кавова мрія».
5. Знайти шляхи удосконалення і підвищення ефективності матеріальної і нематеріальної складової мотиваційної системи в ресторані «Кавова мрія».

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності системи мотивації і оплати праці в організації.

Предметом дослідження є система мотивації і оплати праці в ресторані «Кавова мрія».

Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених в магістерській дипломній роботі завдань було використано наступні системи методів і прийомів дослідження:

- систематизація і класифікація – для еволюції підходів до мотивації праці і принципів ефективних систем мотивації і оплати праці;
- порівняльний аналіз та узагальнення – для розкриття змісту понять «стимул» і «мотив», «мотивація», «система мотивації», «ефективність системи мотивації»;
- метод логічно-діалектичного впливу – для визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на мотивацію працівника;
- анкетування і опитування в формі особистої співбесіди – для аналізу ефективності системи мотивації і оплати праці в ресторані «Кавова мрія»;
- розрахунково-аналітичний метод – для аналізу системи оплати праці бариста-барменів;

- графічний метод – для наочного оформлення результатів дослідження;
- абстрактно-логічний метод – для узагальнення, формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою для магістерського дослідження стали законодавчі і нормативні акти, офіційні статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державного комітету статистики України, вітчизняних і зарубіжних інформаційно-статистичних ресурсів, результати наукових досліджень, науково-практичних конференцій, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, результати проведеного дослідження системи мотивації і оплати праці в ресторані «Кавова мрія».

Результати дослідження, які містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

- розвинено уяву про залежність рівня мотивації працівника в закладах громадського харчування від долі тіньового сектору в галузі.
- набув подальшого розвитку взаємозв'язок типології культур і використання зарубіжного досвіду у вітчизняному менеджменті. Розглянуто Німеччину, як приклад подальшого розвитку ринку праці в галузі громадського харчування в Україні.
- розвинено принципи простоти і швидкості анкетування і розроблено анкету для оцінки взаємовідносин.

Основні положення магістерської роботи були опубліковані та обговорені на III Міжнародній науковій конференції «Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень» 23 вересня 2022 року у м. Київ (додаток А), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» 23-24 вересня у м. Одеса (додаток Б), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Modern research in world science» 2-4 жовтня у м. Львів (додаток В).

Опублікована стаття «Ефективність системи мотивації у закладах громадського харчування» в Матеріалах міжнародної науково-практичної

конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» 21 жовтня 2022 року у м. Луцьк.

Розроблені шляхи вдосконалення і підвищення ефективності системи мотивації персоналу і запропоновані методи оцінки взаємовідносин в колективі і лояльності працівників можуть бути використані в закладах громадського харчування не залежно від розміру закладу.

Магістерська дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, 3 додатків. Повний обсяг роботи займає 79 сторінок, список використаних джерел налічує 57 найменувань. Матеріали дипломної роботи містять 3 додатка, 10 рисунків, 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ

1.1. Система мотивації праці в організації. Сутність, визначення і еволюція поглядів на мотивацію праці

На сучасному етапі все більшу увагу в управлінні приділяють людським ресурсам, а концепція управління людськими ресурсами в HR-менеджменті стала центральною в побудові ефективних систем мотивації.

Важливість мотивації, як одної з основних функцій менеджменту, складно переоцінити. Людські ресурси - це найцінніший актив в організації, яким також потрібно управляти. Для ефективного використання цього активу в організаціях розробляються системи мотивації та оплати праці, які повинні забезпечити найбільш оптимальне використання людських ресурсів.

В основі поведінки кожного працівника лежать мотиви, якими рухається співробітник при виконанні тих чи інших завдань. Мотиви, в свою чергу, визначаються потребами людини і їх ступенем задоволення. З аналізу останніх досліджень, одним з найточніших описів кореляції мотивів, стимулів, потреб та інтересів людини, на наш погляд, дав Грей Ю. М. у своєму дослідженні методологічних основ формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства.

Тісний зв'язок мотивів, стимулів, інтересів та потреб пояснюється схожістю сутностей, бо потреби людини – це нестача чогось, інтереси – зацікавленість у чомусь, мотиви – це внутрішня спонукальна сила, а стимули – спонукання людини до чогось зовнішніми факторами, тому мотив та стимул представляють собою відображення потреби. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб [23, с. 94].

Із аналізу останніх досліджень мотивації, зроблено висновок, що треба розділяти поняття стимул і мотив для більш чіткого розуміння мотивації та стимулювання працівників. Климчук А. О. і Михайлов А. М. у своєму дослідженні мотивації та стимулювання в ефективному управлінні підприємством дали визначення мотиву, яке пов'язує мотив і стимул.

Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактору ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною [38, с. 222].

В цьому визначенні мотиву науковці визначили взаємозв'язок мотиву та стимулу, як спонукаючих до дії факторів. Із цього опису зроблено висновок, що мотив, як причина дії, здатний спонукати людину до дії, якщо є спонукаючий зовнішній фактор – стимул. Але слід зауважити, що мотив є внутрішньою рушійною силою, яка може спрацювати без зовнішнього фактору (наприклад, внутрішня рушійна сила - відповідальність).

Аналіз підходів до визначення економічної сутності поняття «стимул» дозволяє зробити висновок, що підхід, на основі якого стимули розглядаються як внутрішні і зовнішні спонукання, веде до заміщення понять «мотив» і «стимул» один одним, що ускладнює сприйняття і без того складної, і неоднозначної проблеми. Тому, стимули слід розглядати як різноманітні зовнішні блага, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на мотивацію персоналу для досягнення поставлених цілей [37, с. 191].

У свою чергу, мотивація, як функція менеджменту, направлена на задоволення потреб у працівників і формування у працівників мотивів за допомогою стимулів, а стимулювання - це метод мотивації працівників за допомогою стимулів (зовнішніх факторів).

У табл. 1.1 проведено аналіз визначень поняття «мотивація» українськими і зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотивація» українськими і зарубіжними науковцями

Науковці	Визначення поняття «мотивація»	Ключові слова
Грей Ю. М.	Мотивація – це сукупність різноманітних методів організації праці, які направлені на спонукання персоналу до праці в залежності від цілей підприємства та працівників [23, с. 94].	Сукупність методів, спонукання
Літвінчук С. М., Литвинова О. Н.	Мотивація - це процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей організації (через задоволення потреб кожного працівника [42, с. 192].	Процес, задоволення потреб
Герасименко А. В.	Мотивація – одна з найважливіших функцій менеджменту, спрямованих на досягнення цілей організації через задоволення власних потреб працівників [21, с. 219].	Функція менеджменту
Галкова А. В.	Мотивація - це внутрішня енергія, що включає активність людини в житті і на роботі. Мотивація - неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити [20, с. 5].	Внутрішня енергія, циклічний і неперервний процес
Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю.	Мотивація – це, передусім, внутрішнє бажання та зацікавленість конкретної людини щось зробити [30, с. 160].	Внутрішнє бажання, зацікавленість
А. Маслоу	Мотивація - спонукання до дій, спрямованих на послідовне задоволення існуючих у людини потреб, починаючи з первинних [8].	Спонукання
А. Файоль	Мотивація - вид управлінської діяльності за спонуканням людини до діяльності, що має певну цільову спрямованість [3].	Вид управлінської діяльності
В. Врум	Мотивація – це процес, що регулює вибір між альтернативними формами добровільної діяльності, процес, контрольований індивідом [14].	Процес вибору

Джерело: складено автором за аналізом джерел [3, 8, 14, 20, 21, 23, 30, 40, 42, 52, 55]

Проаналізувавши визначення поняття «мотивація» українськими та зарубіжними авторами в табл. 1.1, основні аспекти формування мотивації у працівників в організації, роль мотивів, інтересів, потреб і стимулів в мотивації, як функції менеджменту, виявлено авторське бачення поняття «мотивація».

Мотивація – це процес спонукання кожного працівника окремо та колективу в цілому до дій, які направлені на досягнення цілей кожного

працівника окремо та цілей і головної мети організації, за допомогою задоволення потреб працівників, формування спільних інтересів, управління системою мотивів до дії за допомогою зовнішніх факторів (матеріального чи нематеріального стимулювання).

Систему мотивації праці в організації можна визначити як сукупність дій, методів і інструментів матеріального і нематеріального характеру, які направлені на підвищення ефективності праці кожного працівника окремо та колективу в цілому узгоджено з цілями організації.

З кінця 19 століття до наших часів ставлення до побудови системи мотивації працівників, їх праці в цілому, рівня задоволеності потреб та відношення до працівників докорінно змінилися. У цьому проаналізовано основні зміни, які торкнулися мотивації праці, починаючи від «тейлоризму» і закінчуючи концепцією управління людськими ресурсами. Це дасть можливість виявити тенденції розвитку теоретичних основ мотивації праці для подальшого формування основних принципів і складових ефективних систем мотивації і оплати праці в організаціях.

В табл. 1.2 визначено основні положення, які вказували науковці в своїх роботах. З таблиці чітко видно, що погляди на мотивацію розширилися і еволюціонували.

Таблиця 1.2 – Еволюція відношення до мотивації праці з кінця 19 століття

Період	Науковець	Відношення до мотивації праці та працівників
Кінець 19 століття – початок 20 століття	Ф. Тейлор	Ф. Тейлор "Принципи наукового менеджменту" (1911 р.) 1. Основна мета роботи -заробітна плата. 2. Робочі лінії, тому потрібен жорсткий контроль і регламентування робочого процесу. 3. Адміністрація повинна ретельно відбирати і навчати кожного співробітника окремо. 4. Робітники повинні працювати за встановленим регламентом. 5. Основний інструмент впливу – заробітна плата [13, с. 36].
20 роки 20 століття – 50 роки 20 століття	А. Файоль	А. Файоль «Загальний і промисловий менеджмент» (1916 р.) 1. Потрібно прагнути до того, щоб серед персоналу переважали єдність, енергія, ініціатива і лояльність. 2. Потрібно захищати інтереси працівників по відношенню до підприємства і навпаки [3, с. 98-99].

Продовження табл. 1.2

Період	Науковець	Відношення до мотивації праці та працівників
20 роки 20 століття – друга половина 20 століття	Г. Форд	Г. Форд «Моє життя. Мої досягнення» (1922) 1. Праця повинна оплачуватися пропорційно зусиллям, які вкладаються. 2. Зарплата повинна бути вище, ніж у конкурентів, щоб залучити кращих співробітників. 3. Працівники - це прихований потенціал для розвитку підприємства, потрібно давати можливість всім працівникам пропонувати ідеї та інновації. 4. Потрібно надавати можливість кар'єрного росту. 5. Робітникам потрібне світле і чисте приміщення для праці. 6. Прибуток підприємства залежить від добробуту робітників [4, с. 53, с. 68].
50 роки 20 століття – наш час	Е. Мейо	Е. Мейо «Людські проблеми індустріальної цивілізації» (1933) 1. Винагорода групи ефективніше, ніж винагорода однієї людини. 2. Соціальна винагорода ефективніше економічної. 3. Потрібно створювати сприятливі, гуманні умови праці. 4. Людина є соціальною, яка належить до групи. Управління відбувається з урахуванням інтересів і адміністрації і працівників. 5. Задоволення потреб організації і потреб персоналу, організація відпочинку, умови для професійного зростання, навчання [9].
50 роки 20 століття – наш час	А. Маслоу	А. Маслоу «Теорія людської мотивації» (1943 р.) 1. Мотивація працівника залежить від задоволеності його потреб. Якщо потреба задоволена-мотивуючий ефект припиняється. 2. Людина майже завжди мотивована, тому що з'являються нові потреби. 3. Ієрархія від базових до духовних потреб визначає мотивацію працівника [8].

Джерело: складено автором за результатами аналізу [3, 4, 8, 9, 13]

Спочатку одним з центральних інструментів управління персоналом була заробітна плата, проте надалі все більшу увагу науковці почали приділяти ініціативі з боку працівників, їх потребам, інтересам персоналу і їх зіставлення з інтересами організації.

Ще в 1922 році Г. Форд написав, що прибуток підприємства залежить від добробуту працівників, їх рівня доходів. Однак він уточнив, що заробітна плата повинна відповідати можливостям підприємства. І персонал є

інструментом підвищення прибутковості виробництва. Тому важливо давати можливість персоналу пропонувати нововведення та інновації.

Надалі «фордизм» з кінця 20 століття переродився в «постфордизм» і є популярним в економічно розвинених країнах. Робітник сприймається, як носій компетенції, які потрібно розвивати, а інновації вводяться не тільки окремими фахівцями, а й за участю всього персоналу.

Про важливість кар'єрного зростання писали Ф. Тейлор і Г. Форд, а в роботі А. Файоля центральне місце в мотивації персоналу зайняли єдність, енергія, ініціатива і лояльність персоналу. У другій половині 20 століття автори починають приділяти увагу потребам працівника, а самого працівника починають сприймати як частину соціуму (робочого колективу).

Саме потреби лягли в основу змістовних теорій, яскравими прикладами яких є теорія потреб А. Маслоу, теорія мотивації Д. Макклелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія ERG К. Алдерфера.

У свою чергу, в основі процесуальних теорій лежить поведінка людини. Автори вважають, що на мотивацію людини впливають очікування, сприйняття та наслідки обраної поведінки. Виділяють теорію справедливості (рівності) С. Адамса, теорію очікувань і переваг В. Врума, і комплексну теорію мотивації, іменовану моделлю Портера-Лоулера.

Також Вільям Оучі, розвинувши попередні теорії МакГрегора «Х» і «Y», додав теорію «Z». В основі даних трьох теорій лежать різні потреби та різні стимули до трудової діяльності. У теорії «Х» автор робить висновок, що люди ліниві і ухиляються від роботи при можливості, тому необхідний жорсткий контроль, а в теорії «Y» люди відповідальні по відношенню до роботи, націлені на хороший результат і здатні приймати правильні рішення.

Виходячи з аналізу останніх досліджень, успішна модель управління персоналом полягає в особливому ставленні до співробітника, на командному дусі і корпоративній культурі, зниження плинності персоналу і кадрів і спільному прийнятті рішень [17, с. 16].

Для більш глибокого розуміння відношення до мотивації в процесуальних та змістових теоріях, проведено аналіз і виявлено основні тези. Результати аналізу відображенні в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Мотивація праці в процесуальних і в змістових теоріях

Роки	Науковець	Основні тези
1940 р.	Д. Макклелланд	В основі мотивації людини лежать три основні потреби: 1. Потреба у владі. 2. Потреба в успіху. 3. Потреба в причетності [10].
1943 р.	А. Маслоу	1. Мотивація працівника залежить від задоволеності його потреб. Якщо потреба задоволена - мотивуючий ефект припиняється. 2. Людина майже завжди мотивована, тому що з'являються нові потреби. 3. Ієрархія від базових до духовних потреб визначає мотивацію працівника [8].
Друга половина 50 років 20 століття	Ф. Герцберг	Дві групи факторів, які впливають на мотивацію: 1. Гігієнічні (умови праці). 2. Мотивуючі (сутність праці) [5].
1963 р.	С. Адамс	Мотивація робітника залежить від того, наскільки справедливо його дії були оцінені порівняно з оцінкою дій інших [1].
1964 р.	В. Врум	Мотивація працівника залежить від очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат і результат дасть бажану винагороду, а також від цінності самої винагороди [14].
1968 р.	Е. Локк	Мотивація працівника залежить від того, наскільки він є прихильником цілей організації і наскільки вони йому зрозумілі [7].
1968 р.	Л. Портер, Е. Лоулер	Мотивація залежить від п'яти факторів: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення [11].
1972 р.	К. Алдерфер	Мотивація залежить від задоволеності 3 груп потреб: 1. Екзистенціальні. 2. Соціальні. 3. Потреби в зростанні, розвитку [2].

Джерело: побудовано автором за аналізом джерел [1, 2, 5, 7, 8, 10, 11, 14, 17, 21, 22, 29, 38]

Із табл. 1.3 видно, що мотивація - це складний процес, який залежить від зовнішнього і внутрішнього середовища організації, досвіду співробітника і

його мотивів, цілей, очікувань і ступеня задоволеності його потреб. З цього можна зробити висновок, що в основі побудови ефективної системи мотивації повинен лежати системний підхід і комплексний аналіз мотивуючих і демотивуючих факторів.

1.2. Сучасний підхід в розробці і вдосконаленні системи мотивації і оплати праці в організації

Розробка системи мотивації в організації - це складний процес, який передбачає ряд етапів, а саме аналіз конкурентів і ринку праці, формування стратегічних цілей організації і цілей системи мотивації, розробку системи оплати праці і нематеріальної складової мотиваційної системи, обговорення і внесення коригувань, впровадження.

Кожна організація з часом стикається з падінням ефективності розробленої мотиваційної системи. Індикаторами можуть служити збільшення плинності кадрів, падіння продуктивності, погіршення робочого клімату, авральний режим роботи, падіння лояльності персоналу, зниження ініціативності з боку співробітників і т. д. І тоді постає питання про перегляд системи мотивації і оплати праці.

Удосконалення мотиваційної системи включає комплекс заходів, таких як:

1. Оцінка ефективності та моніторинг.
2. Виявлення проблем, які виникають через брак мотивації.
3. Складання списку ключових завдань.
4. Соціальна діагностика.
5. Розробка системи мотивації на основі отриманих даних.
6. Розрахунок необхідних витрат.
7. Детальне інформування персоналу.
8. Запуск і тестування системи.
9. Оцінка ефективності нововведеної системи мотивації.

Підвищення рівня мотивації співробітників - це пріоритетне завдання для керівництва, так як успіх організації залежить від того, наскільки ефективно співробітники будуть виконувати свою роботу. Управління працівниками дозволяє сучасним підприємствам адаптуватись до постійних, а іноді і моментальних, трансформацій у зовнішньому середовищі, зайняти лідируючі позиції в своїй галузі [32, с. 12].

Сучасний підхід до побудови системи мотивації в організації базується на концепції управління людськими ресурсами. З принципів цієї концепції, які впливають на мотивацію працівників, можна виділити:

1. Принцип об'єднання інтересів організації, колективу і працівника.
2. Принцип демократизму та об'єктивності.
3. Принцип ротації і забезпечення кар'єрного росту.
4. Принцип прояву вимогливості і контролю з повагою до працівників.
5. Принцип визнання в досягнень і справедливої винагороди.
6. Принцип прозорості системи мотивації та оплати праці [25, с. 14].

На сучасному етапі крім оплати праці, нематеріальна складова мотиваційної системи є теж ефективним інструментом залучення і утримання співробітників. Розвинена корпоративна культура, індивідуальний підхід до кожного співробітника, соціальний пакет можуть стати визначальним фактором у залученні нових співробітників.

Однак, з опитування, проведеного «work.ua» у 2020 році 38% респондентів, які шукають роботу, звільнилися через низьку заробітну плату, 10% звільнилися через незручний графік і погані умови праці, 10% відсутність кар'єрного росту. 7% - конфлікт з керівництвом або колегою [57]. З цього можна зробити висновок, що оплата праці в Україні залишається вирішальним фактором в утриманні співробітника.

Ефективність оплати праці залежить від того, наскільки задовольняє рівень оплати праці матеріальні потреби працівника, тому важливо враховувати динаміку купівельної спроможності за допомогою індексу споживчих цін. Також важливо приділяти увагу середньому рівню заробітної плати в регіоні,

галузі, країні, щоб утримувати старих і залучати нових працівників. Одним із елементів ефективної оплати праці є прозорість. Працівник повинен чітко розуміти, за що, чому і скільки йому платять, щоб працівник зміг спрогнозувати свій рівень заробітної плати. Це дасть можливість задовольняти очікування стосовно заробітної плати і вкладених зусиль.

На сучасному етапі одним з методів формування системи оплати праці є грейдування посад, а потім зіставлення з результатами аналізу ринку праці для внесення коригувань. Вона дозволяє врахувати вплив посади в організації, рівень відповідальності і потрібний професіоналізм співробітника.

Ця система базується на оцінці посад і їх ранжування, оцінювання за вибраними характеристиками і формування рівня заробітної плати за результатами грейдування.

Система грейдів спрощує найм і дозволяє заощадити час на прийняття рішення, на яку зарплату наймати фахівця. У компаніях без чіткої системи це відбувається виходячи з терміновості, потреби і довгих переговорів між стейкхолдерами. При наочній і прозорій системі грейдів у співробітників виникає менше питань про рівень компенсації, і простіше працювати з зарплатними очікуваннями [54, с. 193]. Але слід зауважити, що введення системи грейдів потребує часу і залучання як внутрішніх, так і зовнішніх спеціалістів.

Також одним з важливих аспектів, які потрібно враховувати при розробці системи мотивації, є відмінність культур, адже в різних частинах світу сформувалися різні пріоритети в мотивації праці з урахуванням культурних особливостей.

Україна, в свою чергу, за моделлю культур Р. Льюїса знаходиться між моноактивними культурами, яскравим представником яких є Німеччина, і поліактивними культурами (Бразилія, Чилі, Італія) [12, 44].

Поліактивні культури беруться за кілька справ одночасно, часто в суперечках спираються на емоції. У плануванні завдання поліактивні культури

схильні не вникати в деталі, а планувати в загальних рисах. Дуже важливим фактором для них є комунікація в колективі і взаємовідносини.

Моноактивні культури обмірковують свої вчинки, беруться за одну справу і доводять її до кінця. Вони поділяють особисте життя і кар'єру, присвячують багато часу роботі, цінують факти, правду, логіку і пунктуальність, в міміці і жестах помірні, в той час як реактивні культури славляться своєю терпимістю в роботі і цінують повагу. Яскравим представником реактивних культур є Японія, а японський менеджмент знаменитий у всьому світі.

Із аналізу останніх досліджень, центральною фігурою німецької моделі є людина як особистість, що має високу громадянську позицію. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно до вимог ринку, то держава передбачила ряд необхідних соціальних гарантій, що дозволяють захистити незабезпечені верстви населення. Таким чином, на думку західних дослідників, поєднання стимулів і соціальних гарантій є одним з найбільш оптимальних варіантів мотивації праці, що забезпечує зростання рівня добробуту населення [24, с. 97].

Тому, при розробці мотиваційної системи в організації, треба взяти до уваги зарубіжний досвід і культурні особливості для того, щоб використати найефективніші інструменти стимулювання співробітників. З урахуванням культурних особливостей, зарубіжного досвіду, стану ринку праці, можна виділити основні вектори розробки ефективної системи мотивації і оплати праці:

1. Офіційне працевлаштування.
2. Дотримання соціальних гарантій, закріплених на законодавчому рівні.
3. Наявність системи ротації, підвищення кваліфікації і кар'єрного зростання.
4. Наявність тренінгів і розвинена корпоративна культура.
5. Наявність нематеріального заохочування і розвиненої системи оплати праці достатнього рівня.
6. Прозорість системи мотивації і оплати праці.

7. Індивідуальний підхід до кожного співробітника.
8. Заохочування всього трудового колективу у впровадженні інновацій.
9. Наявність системи моніторингу ефективності системи мотивації і зворотного зв'язку.

Із аналізу останніх досліджень виявлено, що теорія поколінь в мотивації персоналу цікавить дослідників. У теорії поколінь Вільяма Штрауса і Ніла Хау можна виділити покоління «Х» (1963 – 1981 г.) — покоління «Y» (1982 – 2000 г.) — покоління «Z» (2001 – 2016 г.). Кожне з поколінь має свої особливості. Так, виходячи з останніх досліджень, проведених в Україні, покоління «Х» прагнуть до успіху, цінують матеріальну винагороду, люблять навчатися, цінують можливість вибору.

У свою чергу, поколінню «Y» важлива кінцева вигода від навчання, вони навчаються на практиці і віддалено, хочуть кинути виклик суспільству, цінують можливість професійного зростання і зворотний зв'язок від керівництва, цінують матеріальну винагороду. Покоління «Z», у свою чергу, приділяє час самостійному навчанню, прагне покращити свій рівень освіти та навичок, цінує зворотний зв'язок та хоче бути корисними. Однак через доступність будь-якої інформації, відсутня тяга до деталей.[51, с. 60].

Варто відзначити, що теорія поколінь, не повинна лежати в основі кадрової політики, відбору персоналу або в побудові системи мотивації і оплати праці, так як несе в собі загальні риси поколінь, які можуть відрізнятися в залежності від соціального статусу, регіону, рівня освіти і багатьох інших факторів. Більшість наукової інформації стосовно цього питання відноситься до США, тому це питання потребує глибшого наукового дослідження в Україні.

1.3. Оцінка ефективності системи мотивації та оплати праці

Ефективність - це відношення результату і витрат. Відповідно, ефективність системи мотивації можна розглядати як з економічної точки зору, так і з соціальної.

Економічна ефективність мотивації праці може виражатися за допомогою різних показників ефективності діяльності організації, які засновані на відношенні результату від виду діяльності, виражених, наприклад, у вигляді прибутку або доходу, до витрат, які забезпечують систему мотивації і оплати праці в організації.

У свою чергу, соціальна ефективність мотивації базується на ступені досягнення соціальних цілей, на яку впливає рівень задоволення потреб, інтересів та очікувань працівників. Тобто, соціальна ефективність пов'язана з інструментами нематеріальної мотивації.

Слід зазначити, що важливу роль відіграє моніторинг динаміки ефективності системи мотивації, який є невід'ємною складовою ефективного управління людськими ресурсами. Саме моніторинг динаміки показників чи результатів опитувань, дає змогу оцінити, наскільки ефективним виявились використані інструменти в системі мотивації, а також дає змогу своєчасно вжити потрібні заходи у випадку виявлення зниження мотивації працівників.

Ефективна система мотивації і оплати праці в організації – це запорука успішної роботи підприємства. І для того, щоб підняти ефективність цієї системи, потрібно мати уявлення про те, які методи оцінки системи мотивації і оплати праці будуть найбільш придатними в окремо взятому випадку.

З аналізу останніх досліджень виявлено ряд принципів, яких повинні дотримуватися при оцінці системи мотивації праці:

1. Періодичність і регулярність.
2. Об'єктивність. Важливо використовувати систему показників і методів для всебічного аналізу і отримання об'єктивного результату.
3. Результативність.
4. Простота і чіткість, [46, с. 37].

Після оцінки важливо надавати зворотній зв'язок робітникам для обговорення результатів і сумісного пошуку рішень, а також забезпечувати достовірність і гласність [41, с. 183].

Одним з найпоширеніших методів оцінки мотивації працівників є опитування. Воно дає змогу отримати потрібні дані для подальшої їх обробки. Опитування є дієвим методом оцінки системи оплати праці, як складової системи мотивації в організації. Однак, для всебічної оцінки системи оплати праці треба порівнювати рівень заробітної плати в організації і на ринку праці, а також враховувати індекс купівельної спроможності для утримання рівня реальної заробітної плати.

Опитування у формі особистої бесіди може дати хороший результат, проте вимагає часу з боку керівництва. Але варто відзначити, що цей спосіб є ефективним, адже ніщо не може замінити людської бесіди. У формі особистої бесіди є можливість конкретизувати проблему, проте є ймовірність, що співробітник може бути нещирим і наляканим. Тому слід використовувати кілька інструментів для об'єктивної оцінки ситуації, що склалася.

У свою чергу, анкетування є одним з ефективних способів оцінки робочого середовища і виявлення проблемних моментів. Однак, в цьому випадку важливо дотримуватись анонімності і конфіденційності для отримання максимально наближених до реальності результатів.

Слід зауважити, що цей інструмент не повинен бути дуже об'ємним і проходження анкети не повинно займати більше 20 хвилин. По-перше, це спростить подальшу обробку отриманої інформації, а по-друге, підвищить результативність.

Для більш наочної оцінки і виявлення загальної динаміки, як правило, використовують різні показники, з яких можна виділити:

1. Рентабельність. Це основний показник результативності бізнесу і, відповідно, ефективності управління людськими ресурсами. Рентабельність залежить від багатьох факторів, у тому числі і залученості людських ресурсів, які є основою будь-якої організації.

2. Лояльність персоналу. Різниця між відсотком промоутерів і критиків. Індекс лояльності персоналу NPS – це адаптований індекс споживчої лояльності, розроблений Фредеріком Рейхальдом для максимально простої та

достовірної оцінки лояльності споживачів, що складається з одного питання: «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте компанію/товар/бренд своїм друзям/знайомим/колегам?»

3. Коефіцієнт плинності персоналу. Це відношення працівників, які звільнилися у взятий період до середньої чисельності працівників у цей період. В кожній організації є певний рівень плинності кадрів, і керівництво в більшості випадків бажає його знизити. Але плинність кадрів дозволяє відновлювати людські ресурси і заохочувати нових зі свіжими і інноваційними поглядами на процеси в організації.

4. Індекс стабільності персоналу. Відношення кількості працюючих за взятий період до найнятих в цьому періоді дозволяє виявити кількість робітників з більш тривалим стажем роботи, які прагнуть залишитися в компанії.

5. Показник внутрішнього кар'єрного зростання. Відношення кількості ключових позицій, які зайняли свої ж співробітники, до найнятих ззовні. Цей показник дозволяє дати оцінку можливості кар'єрного зростання в організації. А реальна можливість кар'єрного зростання – це інструмент, який дозволяє утримати цінних співробітників. [18, с. 6].

Слід зазначити, що саме в сукупності перераховані вище методи і показники дають можливість отримати об'єктивну оцінку і виявити проблеми в системі мотивації і оплати праці в організації для подальшого вдосконалення. Важливим є дотримання принципів, зазначених вище, а також моніторинг динаміки результатів опитувань і показників, для своєчасного реагування і застосування необхідних заходів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В РЕСТОРАНІ «КАВОВА МРІЯ»

2.1. Аналіз ринку праці і оплати праці бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія»

Ресторан «Кавова мрія» відкрився у центрі Харкова у серпні 2020 року. Заклад спеціалізується на приготуванні кави вищого ґатунку, проте має широкий асортимент страв та алкогольну барну карту. Через особливості розташування, у закладі є сезонність, а саме з квітня по листопад спостерігається активне зростання відвідуваності, а з листопада по квітень – спад.

Через три місяці після відкриття у закладі починає спостерігатися плинність персоналу серед бариста-барменів. За підсумками опитування, основною причиною звільнення став нестабільний рівень заробітної плати. Проте, через півроку після відкриття, плинність кадрів збільшується і серед офіціантів, де причиною стали взаємини всередині колективу, непорозуміння та нечуйність керівництва.

Через збільшення кількості нових співробітників з недостатнім досвідом знизилася продуктивність, а відсутність налагодженої системи навчання персоналу призвела до аврального режиму роботи в пікові години. Також, як наслідок, знизилася лояльність персоналу до закладу та керівництва, що призвело до погіршення робочого клімату у закладі.

Ресторан «Кавова мрія» - це заклад громадського харчування, який, згідно із законодавством України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», є малим підприємством.

Малими є підприємства, балансова вартість активів яких до 4 мільйонів євро включно, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) -

до 8 мільйонів євро включно; а середня кількість працівників - до 50 осіб включно [47].

В закладі працюють 6 офіціантів, 6 бариста-барменів, 7 кухарів, 4 прибиральниці, шеф-кухар, шеф-бармен, адміністратор та керівник закладу. Заклад має лінійно-функціональну організаційну структуру. На рис. 2.1 відображена організаційна структура ресторану.

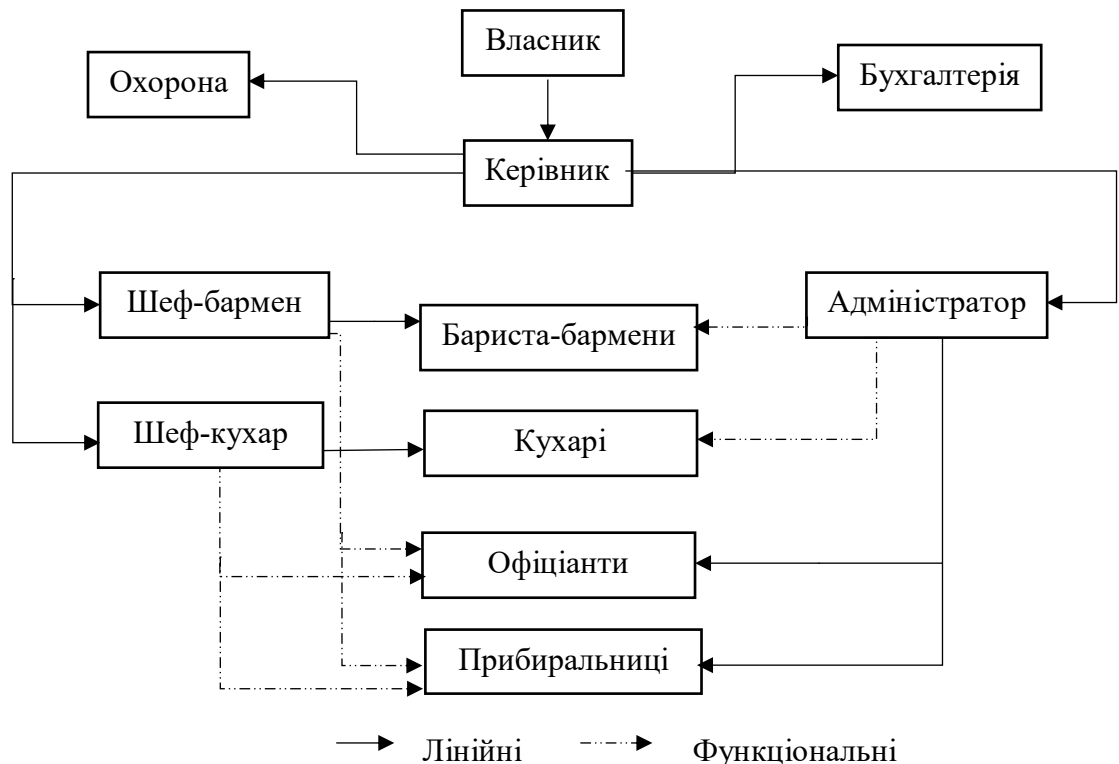


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ресторану «Кавова мрія»

Джерело: складено автором за результатами аналізу робочого процесу

На вершині організаційної структури стоїть власник, який є лінійним керівником керуючого. Керуючий, у свою чергу, лінійно керує функціональними керівниками підрозділів – адміністратор, шеф-бармен, шеф-кухар та головний бухгалтер. Кожний функціональний керівник має лінійних підлеглих, але у сфері своїх повноважень функціонально керує підлеглими інших відділів. Таким чином, між підрозділами «Кухня», «Бар», «Клінінг» та «Зал» утворюється взаємозв'язок, що особливо важливо у роботі ресторану.

Також заклад використовує послуги сторонніх компаній для охорони закладу і ведення бухгалтерського обліку та звітності.

Діяльність ресторану потребує злагодженої роботи всіх підрозділів для збереження якості товару (страв, напоїв) та швидкості обслуговування. Кожного дня працівники ресторану повинні знаходити рішення нестандартних ситуацій, які залежать від багатьох факторів: постачальник затримав поставку необхідних товарів для банкету, робітник не вийшов на робоче місце, перестало функціонувати обладнання для приготування напоїв у піковий час, виключили світло або постачання води та ін.

Динамічна зовнішня середа та ризики у внутрішній середі ресторану потребують злагодженої роботи всіх підрозділів та високої мотивації працівників закладу для утримання та підвищення швидкості та якості обслуговування.

Однак, важливим моментом є дотримання рамок зони відповідальності кожного функціонального керівника, щоб уникнути порушення принципу єдиначальності, що може призвести до конфліктів серед працівників, суперечливих розпоряджень з боку керівництва, та проблеми прийняття узгоджених управлінських рішень.

В ресторані «Кавова мрія» з моменту відкриття до серпня 2022 року змінилось 8 робітників.

Згідно останніх досліджень, у сфері господарського харчування допустимим коефіцієнтом плинності кадрів (2.1) вважається 80%. Хоча середній допустимий показник плинності персоналу на підприємстві дорівнює 20% [45, с. 156].

Коефіцієнт плинності персоналу обчислюється за формулою:

$$K_{пл} = \frac{K_z}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності;

K_z – кількість звільнених;

Чср – середньооблікова чисельність персоналу за певний період.

Треба зауважити, для більш глибокого аналізу треба взяти такий показник, як індекс стабільності персоналу (2.2) який розраховується за формулою:

$$I_{сп} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{со}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де Ісп – індекс стабільності персоналу;

Чп – чисельність працівників, які пропрацювали більше 1 року;

Чсо - середньооблікова чисельність персоналу за певний період [33].

Цей показник дає змогу проаналізувати частку персоналу, яка працює більше року. Також, за допомогою цього показника проаналізовано частки робітників, які працювали від одного місяця до 1 року.

В табл. 2.1 розраховано коефіцієнт плинності персоналу за підрозділами. Загальний коефіцієнт плинності склав 76,9%, який є допустимим в готельно-ресторанному бізнесі. Але, якщо подивитись на коефіцієнти плинності за кожним підрозділом, можна побачити, що коефіцієнт плинності серед бариста-барменів склав 133,3 %, що на 66,6 % більше від норми. Основною причиною звільнень серед бариста-барменів є нестабільний рівень заробітної плати, а другою – порушення трудової дисципліни.

Таблиця 2.1 – Плинність працівників за підрозділами в ресторані «Кавова мрія» з серпня 2020 року по серпень 2021 року

Плинність працівників за підрозділами в ресторані «Кавова мрія»						
	Усього	Бариста-бармени	Офіціанти	Кухарі	Прибиральниці	Керівники
Середньооблікова чисельність персоналу	26	6	6	7	4	3
Кількість звільнених за власним бажанням. Причина:	16	6	4	4	2	0

Продовження табл. 2.1

Плинність персоналу за підрозділами в ресторані «Кавова мрія»						
	Усього	Бариста-бармени	Офіціанти	Кухарі	Прибиральниці	Керівники
- нестабільний рівень заробітної плати	7	4	1	2		
- клімат в колективі	4	1	3			
- інші причини	5	1		2	2	
Кількість звільнених за порушення трудової дисципліни	4	2	1			1
Коефіцієнт плинності за рік, %	76,9%	133,3%	83,3%	57,1%	50%	33,3%

Джерело: складено автором за результатами опитування, проведеного серед працівників ресторану

Тобто основними задачами є проаналізувати систему оплати праці бариста-барменів у ресторані «Кавова мрія», дослідити ринок праці у взятій сфері, порівняти основні показники і знайти шляхи удосконалення матеріальної системи мотивації бариста-барменів.

2020 рік для закладів громадського харчування був складним. Згідно постанови Кабінету міністрів України від 11 березня 2020 року №211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» на території України були встановлені карантинні обмеження, які включали обмеження роботи закладів громадського харчування [48].

Залежно від рівня поширення вірусу на заклади громадського харчування накладалися чи знімалися обмеження. З березня по червень 2020 року заклади пропрацювали у форматі «на виніс», потім карантинні обмеження послабили – закладам дозволялося працювати з відвідувачами на літніх майданчиках та усередині закладів. Після новорічних свят 2020 року карантинні обмеження посилювалися та заклади знову працювали «на виніс».

Однак, ближче до весни карантинні обмеження послабили. За оцінкою аналітичного центру «Ресторани України», за період 2020 року закрилося

майже 4 тисячі закладів (кількість скоротилася з 18,6 тис. закладів до 14,7 тис. ресторанів) по всій Україні, проте за 2021 рік приріст закладів становив 1023 [50].

Але за офіційними даними Державної служби статистики України за 2020 рік кількість діючих суб'єктів господарювання (Код за КВЕД–2010 - 56.10 - діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування) в Україні виросла на 2671 до 51 069 суб'єктів, з яких 46 298 – фізичні особи-підприємці [34]. На рис. 2.2 можна побачити статистику по Харківській області.

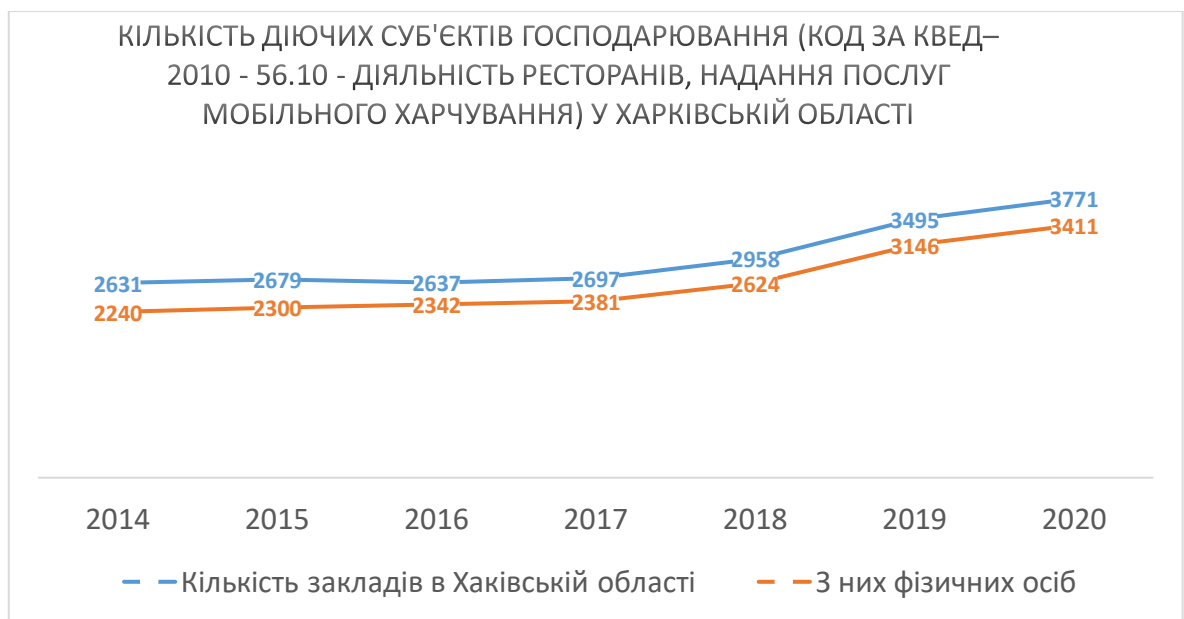


Рисунок 2.2 - Кількість діючих суб'єктів господарювання (Код за КВЕД–2010 - 56.10 - діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування) у Харківській області

Джерело: складено автором за матеріалами державної статистики [34]

Не дивлячись на пандемію, кількість суб'єктів виросла за 2020 рік на 276, а з 2014 року по 2021 рік приріст склав 43%. Тобто можна зробити висновок, що зацікавленість населення у цьому виді економічної діяльності не спадає. Але цей показник не відображає реальну кількість закладів громадського харчування, тому що на один заклад може працювати кілька суб'єктів

господарської діяльності, що пов'язано з податковою оптимізацією та значною долею тіньового сектору.

Також за даними Державної служби статистики, які відображені на рис. 2.3, кількість працівників у сфері громадського харчування скоротилася на 13,6 % - в Україні, та на 24,4 % - в Харківській області.

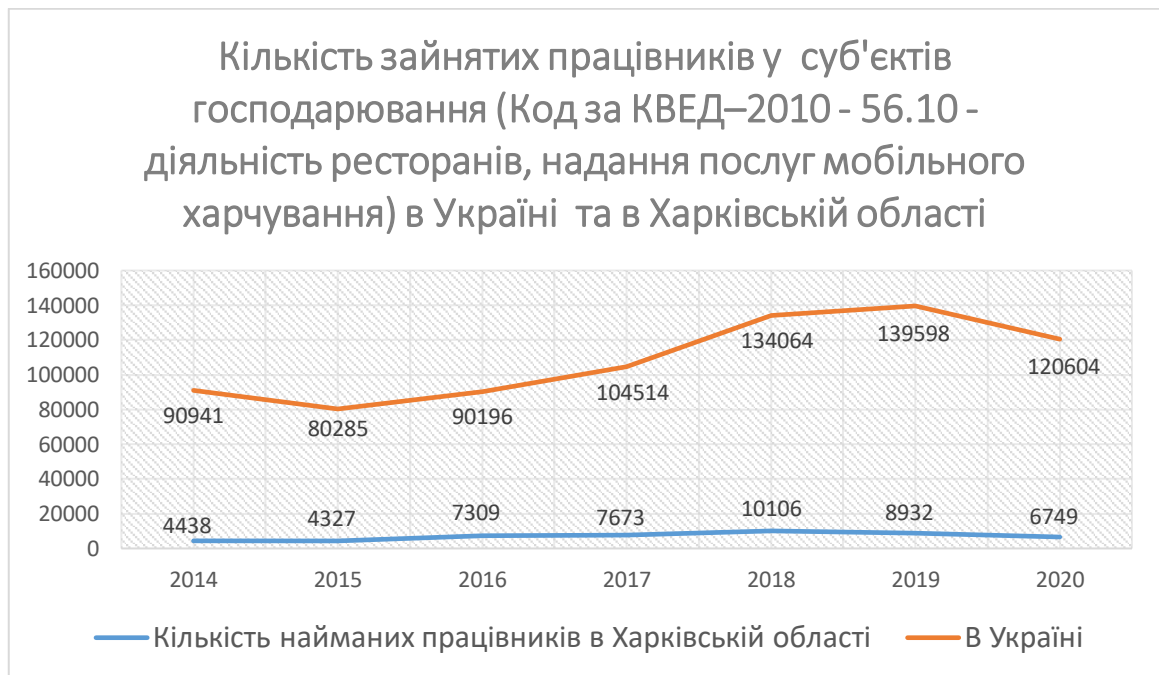


Рисунок 2.3 - Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання (Код за КВЕД–2010 - 56.10 - діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування) в Україні та в Харківській області

Джерело: складено автором за матеріалами державної служби статистики [35]

Але треба взяти до уваги, що певна частина економіки, у тому числі сфера громадського харчування знаходиться в тіньовому секторі. Для персоналу є можливість працювати без офіційного оформлення, а офіційна зарплата складає лише частину від реальної, яку робітники отримують готівкою.

Міністерство економіки України оцінює рівень тіньової економіки за методом збитковості підприємств в 38 % від загального ВВП - у першому кварталі 2020 року, що є найбільшим показником з 2010 року, - і в 25 % - у

першому кварталі 2021 року. З 2010 по 2021 роки середній показник тіньової економіки становив 29 % від загального ВВП [27].

За даними українського сервісу для пошуку роботи «work.ua» середня заробітна плата бариста-барменів в Харкові становила в 2019 році – 10 229,5 грн, 2020 році – 10 648 грн, а в 2021 – 12 027,3 грн. З 2019 року спостерігався стабільний ріст середньої заробітної плати. У Харкові приріст заробітної плати склав 17,6 % [53].

Можна зробити висновок, що ринок громадського харчування був та залишається привабливим для бізнесменів. Не дивлячись на карантинні обмеження, він швидко відновлюється і вже у кінці 2021 року спостерігався приріст кількості закладів у країні.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності фонду заробітної плати бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія»

В ресторані «Кавова мрія» використовують погодинно-преміальну оплату праці бариста-барменів, як і в більшості закладів громадського харчування. Різниця є в тому, яка частина є погодинною, а яка - преміальною.

Погодинна та преміальна частина змінюється в залежності від виручки закладу та його прибутковості, середніх показників заробітної плати на ринку праці, віку закладу та його стадії розвитку. Тому кожен заклад розробляє для себе потрібну модель і може її змінювати залежно від ефективності.

У ресторані «Кавова мрія» перші три місяці оплата праці складалася зі ставки, що дорівнює 50 грн на годину, та 1% відсотка від виручки бару. Для початку, відштовхуючись від графіка роботи бариста-барменів, складеного на сім днів, який відображено в табл. 2.2, розраховано фонд робочого часу на місяць.

Таблиця 2.2 – Графік роботи бариста-барменів ресторану «Кавова мрія»

Працівник	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд
Бариста-бармен 1	9:30-16:00	9:30-16:00	Вих.	Вих.	9:30-16:00	9:30-16:00	9:30-16:00
Бариста-бармен 2	12:00-18:00	12:00-18:00	Вих.	Вих.	12:00-18:00	12:00-18:00	12:00-18:00
Бариста-бармен 3	16:00-00:00	16:00-00:00	9:30-16:00	9:30-16:00	Вих.	Вих.	16:00-00:00
Бариста-бармен 4	18:00-00:00	18:00-00:00	12:00-18:00	12:00-18:00	Вих.	Вих.	18:00-00:00
Бариста-бармен 5	Вих.	Вих.	16:00-00:00	16:00-00:00	16:00-00:00	16:00-00:00	Вих.
Бариста-бармен 6	Вих.	Вих.	18:00-00:00	18:00-00:00	18:00-00:00	18:00-00:00	Вих.

Джерело: складено автором за даними ресторану «Кавова мрія»

Заклад працює з 10:00 до 23:00. Додатковий час на підготовку робочого місця перед початком робочого дня і на підготовку до наступного теж оплачується. Бариста-бармени починають працювати в 9:30 та робочий день завершується в 00:00. Фонд робочого часу на один день складає 26,5 людино-годин. Тобто погодинна оплата всіх робітників на місяць становить 39 750 грн, а фонд робочого часу в місяць 795 людино-годин.

Дохід закладу залежить від пори року, тому і зарплата бариста-барменів є нестабільною. На рис. 2.4 видно, що найбільший дохід з продажу напоїв в ресторані в серпні і складає 800 000 грн, а найменший в лютому – 100 000 грн. Середній дохід за рік дорівнює 416 666 грн в місяць.

Таким чином, можна розрахувати середню заробітну плату бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія» за такими даними («Мотивація 1»):

- 1) погодинна оплата – 50 грн;
- 2) преміальна частина - 1 % від барної каси;
- 3) фонд робочого часу на місяць – 795 людино-годин.

Це дасть можливість проаналізувати і виявити недоліки системи оплати праці для подальшого пошуку шляхів удосконалення.



Рисунок 2.4 – Дохід з продажу напоїв за 2021 рік

Джерело: складено автором за даними ресторану «Кавова мрія»

На рис. 2.5 відображено результати розрахунку залежно від прогнозованого доходу від продажів напоїв в ресторані «Кавова мрія». Згідно цієї системи оплати праці, мінімальна середня заробітна плата бариста-барменів складає 7625 грн у лютому, а максимальна - 14 625 грн - у серпні.

При цій системі оплати, керівництво приділяло увагу фіксованій частині заробітної плати для того, щоб заохочувати співробітників працювати у новому закладі, прогнозований дохід якого ще не перевірений на практиці. Прогнозований дохід може залежати від факторів, які не були враховані при розробці бізнес-моделі, що може вплинути на розмір заробітної плати, яка б в більшій мірі залежала від доходу.

Однак, слід зауважити, що прогнозована різниця між мінімальною і максимальної заробітною платою складає 7000 грн, що може демотивувати в зимовий час, і, як наслідок, ефективність праці знизиться. У свою чергу, фонд заробітної плати складає 777 000 грн, а середня доля в доході від продажів напоїв складає 15,54 %.

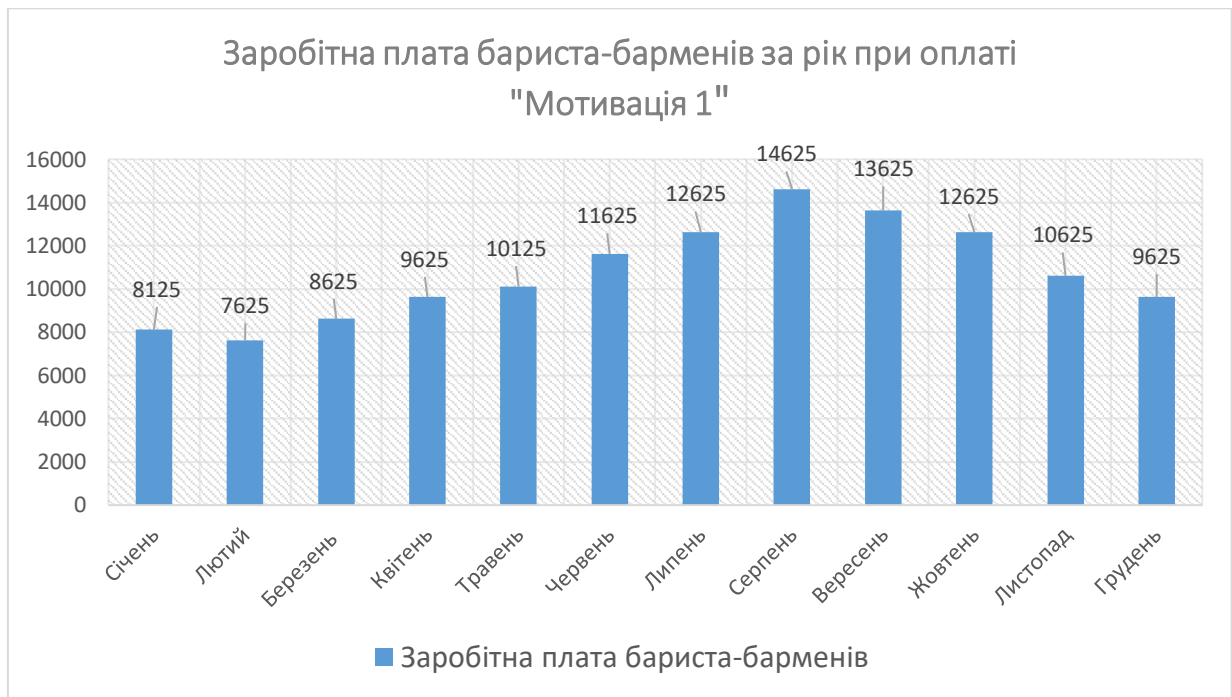


Рисунок 2.5 – Середня заробітна плата бариста-барменів за рік («Мотивація 1»)

Джерело: складено автором за даними ресторану «Кавова мрія»

Систему оплати праці на рис. 2.5 використовували 3 місяці, а починаючи з листопада і до кінця 2021 року її змінили таким чином («Мотивація 2»):

- 1) погодинна оплата – 30 грн;
- 2) преміальна частина - 2 % від каси;
- 3) фонд робочого часу на місяць – 795 людино-годин.

Прогнозуючи спад доходу у зимовий час, керівництво закладу зменшило фіксовану частину оплати праці і збільшило залежність заробітної плати від доход закладу.

На рис. 2.6 відображено заробітну плату бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія» за 2021 рік. Мінімальна середня заробітна плата була в лютому і склала 5 975 грн, що на 49,8 % менше, ніж середня заробітна плата у регіоні за вакансією «бариста-бармен».

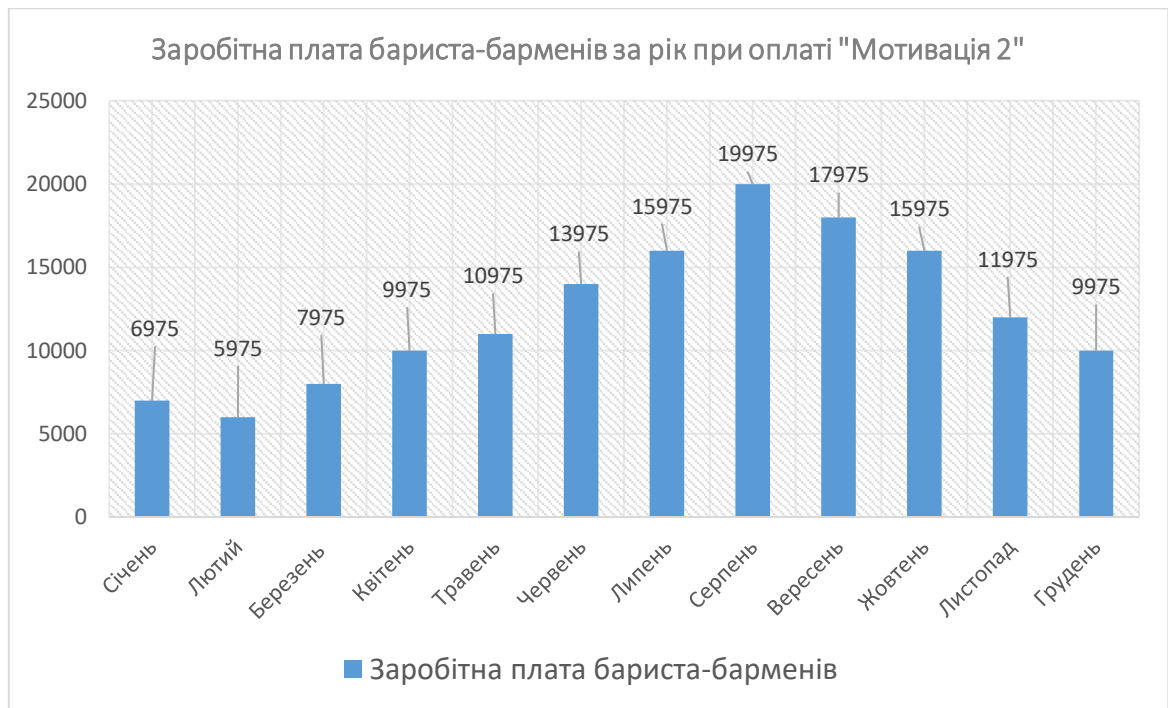


Рисунок 2.6 – Середня заробітна плата бариста-барменів за рік («Мотивація 2»)

Джерело: складено автором за даними ресторану «Кавова мрія»

Але середня заробітна плата за рік склала 12 308,33 грн, що складає лише 102,3 % від середньої зарплати бариста-барменів у регіоні. Фонд заробітної плати склав 886200 а доля фонду в доході – 17,72 %.

При першій та другій мотивації при розрахунку преміальної частини заробітної плати враховано кількість годин, відпрацьованих робітником. Тобто, середня кількість робочих годин на місяць складає 132,5 годин, що дорівнює 100% робочого часу. У цьому випадку нараховується 100% преміальної частини. А якщо робітник відпрацював менше, то преміальна частина нараховується пропорційно відпрацьованому часу. У зворотному випадку преміальна частина складає не більше 100% від свого розміру.

Також треба звернути увагу на індекс стабільності персоналу (рис. 2.7), який, починаючи з листопада 2020, почав стрімко падати і вже у лютому 2021 року склав 50%. За результатами опитування, проведеного серед бариста-барменів ресторану «Кавова мрія», з листопада 2020 року до квітня 2021 року звільнилися 4 людини, які основною причиною свого звільнення вказали

нестабільний рівень заробітної плати. Також одною із проблем працівники вказали затримки в виплаті заробітної плати.



Рисунок 1.7 – Індекс стабільності персоналу серед бариста-барменів, за кожний місяць окремо (серпень 2020 року – серпень 2021 року)

Джерело: складено автором за результатами опитування персоналу

Проаналізувавши систему оплати праці, яку ввели з листопада 2020 року для бариста-барменів, можна зробити висновок, що, не дивлячись на збільшення середньої заробітної плати за «Мотивацією 2», персонал віддає перевагу більш стабільній зарплаті. Як було прораховано вище, середня зарплата у лютому 2021 року склала 5975 грн, що на 49,8 % менше середньої заробітної плати бариста-барменів у регіоні.

Основна ціль введення нової системи оплати праці була зниження долі фонду заробітної плати бариста-барменів у доході підприємства в зимовий період. І це вдалося зробити.

За першим варіантом мотивації доля фонду заробітної плати за прогнозом в лютому склала 45,75%, а за другим варіантом – 35,85 %. Але, якщо порівняти

середню долю фонду заробітної плати за першою та другою мотивацією, то за другою мотивацією доля зросла на 2,18 %.

Можна зробити висновок, що дві системи оплати праці мали свої недоліки і переваги, які більшою чи меншою мірою впливали на ефективність мотивації бариста-барменів. Враховуючи плюси та мінуси двох систем, можна розробити оптимальну систему оплати праці, яка дозволить знизити коефіцієнт плинності серед бариста-барменів і дозволить більш ефективно заохочувати до роботи і піднімати якість своєї праці.

2.3. Дослідження та оцінка нематеріальної мотивації серед працівників ресторану «Кавова мрія»

У Харкові галузь громадського харчування за даними одного із найпопулярніших сайтів для подорожей «tripadvisor» нараховує 1671 зареєстрованих закладів [36]. У таких умовах складно утримати співробітника з досвідом та навичками, коли на ринку праці є велика кількість закладів, що пропонують не лише конкурентоспроможну заробітну плату, а й різні нематеріальні привілеї.

Від умінь персоналу залежить виживання закладу в конкурентному середовищі. Кухарі, бармени, прибиральниці та офіціанти безпосередньо впливають на якість та швидкість обслуговування у закладі, і, відповідно, на утримання та залучення нових клієнтів. Незалежно від детальності розробки, бюджету та масштабу маркетингової компанії із залучення нових клієнтів, одними з основних чинників залишаються навички та досвід персоналу, що працює з продуктом та клієнтами.

У зв'язку з цим питання ефективності мотиваційної системи в ресторані є одним з найактуальніших. Окрім оплати праці, яку розглянуто вище, при розробці або вдосконаленні мотиваційної системи, керівництво має враховувати нематеріальну складову, яка однаково, а в деяких випадках і більшою мірою, впливає на залучення та утримання персоналу.

Для аналізу та оцінки нематеріальної складової мотиваційної системи ресторану «Кавова мрія» проведено спостереження та анкетування для виявлення сильних та слабких сторін нематеріальної мотивації та взаємовідносин у колективі, розраховано індекс лояльності персоналу та методом інтерв'ю визначено пріоритети удосконалення мотиваційної системи.

Насамперед слід зазначити, що за оцінками Міністерства економіки України частка тіньового ринку, як зазначено раніше, становить 25% на перший квартал 2021 року. Також за даними аналітичного порталу «worldseconomics» частка тіньового ринку від ВВП України на перший квартал 2022 року становила 44,2% [6]. Це в свою чергу впливає на ринок праці.

За даними останніх досліджень, у 2021 році близько 40% працездатного населення мають ті чи інші доходи від тіньової економіки [56, с. 88]. Також слід зазначити, що у переважній більшості в закладах громадського харчування офіційне оформлення передбачає оформлення на мінімальну заробітну плату з частковими або повністю відсутніми соціальними гарантіями. Як правило, працівники отримують неофіційну частину заробітної плати у готівковій формі. Але з іншого боку, і працівникам і роботодавцям вигідне неофіційне оформлення, тому що зменшується податковий тягар [15, с. 63].

З цього випливає, що соціальні гарантії, закріплені в Кодексі законів про працю в Україні, такі як пенсійне забезпечення, оплата відпустки, лікарняного, оплата понаднормових, порядок звільнення, порядок виплати заробітної плати не гарантуються, а в більшості випадків не виконуються роботодавцями у сфері громадського харчування.

У закладі «Кавова мрія» співробітники оформлюються частково офіційно, що тягне за собою невиконання вищезазначених соціальних гарантій з боку керівництва.

Однак, робочий процес побудований таким чином, що офіціанти, бармени, кухарі та прибиральниці мають гнучкий графік, що підвищує лояльність персоналу. Офіціанти та бармени здебільшого є студентами та гнучкий графік

роботи дозволяє їм об'єднувати навчання та роботу. Також це дозволяє вести активний спосіб життя, підлаштовуючи графік під свої потреби, а для тих, хто має сім'ю, мати змогу домовитись із колегами за потребою.

У ресторані «Кавова мрія» із соціального пакету, що надається персоналу, можна відзначити організацію виїзних корпоративів, дворазове безкоштовне харчування для всього персоналу, компенсацію проїзду для працівників вечірніх змін та подарунки для персоналу на новорічні свята.

Також слід відзначити щорічні тренінги перед літнім сезоном бариста-барменів. Шеф-бармен проводить навчальні тренінги, пов'язані з особливостями приготування алкогольних коктейлів, а спеціальний запрошений кваліфікований бариста проводить майстер-класи з приготування кавових напоїв різними способами.

Шеф-кухар, у свою чергу, займається розвитком кухні та своїх підлеглих, проводячи тренінги та майстер-класи, паралельно залучаючи своїх підлеглих до розробки нових страв та меню, що позитивно впливає на згуртованість колективу.

Слід зазначити, що в закладі відсутнє як горизонтальне, так і вертикальне кар'єрне зростання. Насамперед це пов'язано з тим, що заклад невеликий і плінність на керівних посадах майже не спостерігається.

Проте слід зазначити, що після півроку роботи закладу був звільнений адміністратор за недотримання трудової дисципліни. Виконувачем обов'язків адміністратора став керуючий, проте фактично посаду було скасовано. З організаційної структури видно (рис. 2.1), що адміністратор був лінійним керівником для офіціантів та прибиральниць, а також був сполучною ланкою між кухнею, залом та баром. У зв'язку з цим, у закладі в пікові години почав переважати авральний режим роботи і між підрозділами почали спостерігатися конфлікти.

Половина офіціантів звільнилася перед літнім сезоном через погіршення робочого клімату, а навчання нових було доручено офіціантам, хоча раніше ці обов'язки виконував адміністратор.

Відсутність мотивації серед офіціантів до навчання нових співробітників, контролю за якістю навчання, моніторингу знань та умінь офіціантів спричинила зниження якості обслуговування та зростання непорозуміння між новими офіціантами та офіціантами, які працюють з відкриття закладу.

У таблиці 2.3 підбито підсумки нематеріальної мотивації персоналу, де також зазначена відсутність моніторингу робочого клімату та лояльності у колективі, що є важливим інструментом управління колективом та прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно змін та вдосконалення мотиваційної системи.

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки нематеріальної складової мотиваційної системи в ресторані «Кавова мрія»

Нематеріальна мотивація в ресторані «Кавова мрія»	
Недоліки	Переваги
1. Часткова відсутність соціальних гарантій, як наслідок неофіційного працевлаштування. 2. Відсутність злагодженої системи навчання офіціантів. 3. Відсутність злагодженої роботи ресторану, як наслідок відсутності адміністратора. 4. Відсутність кар'єрного зросту. 5. Відсутність моніторингу взаємовідносин у колективі. 6. Відсутність заохочень та похвали офіціантів з боку керівництва.	1. Навчання, заохочення та похвала зі сторони керівників бариста-барменів та кухарів. 2. Гнучкий графік праці. 3. Дворазове безкоштовне харчування всього персоналу. 4. Організація корпоративів. 5. Оплата проїзду для працівників вечірніх змін. 6. Подарунки для всього колективу на новорічні свята.

Джерело: складено автором за результатами опитування працівників

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що незважаючи на ситуацію, що склалася на ринку праці у сфері громадського харчування, керівництво ресторану «Кавова мрія» використовує інструменти нематеріальної мотивації, що позитивно впливає на залучення та утримання персоналу.

Проте проблема, що склалася в ресторані після звільнення адміністратора, не була вирішена і ситуація лише погіршилась з часом. Зростання непорозуміння між новими та старими працівниками серед офіціантів і кількість конфліктів призвело до погіршення робочого клімату та лояльності персоналу.

Керуючий, у свою чергу, виконує часткові функції адміністратора через брак часу, через що знизилися контроль і якість навчання та роботи офіціантів.

У двофакторної моделі Ф. Герцберга зазначається, що чинники, які мотивують персонал, можна розділити на дві групи – гігієнічні і мотивуючі. До гігієнічних факторів належать умови та сутність роботи, умови оплати праці, відносини з колегами та начальством. А до мотивуючих належать фактори, що визначають рівень задоволеності від роботи, а саме професійний успіх, зростання та професійний розвиток, професійне визнання [56].

Тобто, виходячи з двофакторної моделі, можна зробити висновок, що внутрішні чинники, що визначають рівень задоволеності від роботи та зовнішні мотивуючі фактори мотиваційної моделі офіціантів у ресторані «Кавова мрія» задоволені не в повному обсязі, що призвело до зростання плинності персоналу.

Для оцінки ситуації, що склалася серед офіціантів проведено анкетування і також розраховано лояльність працівників в ресторані «Кавова мрія».

2.4. Дослідження та оцінка робочого клімату серед офіціантів та лояльності працівників в ресторані «Кавова мрія»

В ресторані «Кавова мрія» визначено коефіцієнт плинності персоналу та виявлено основні причини звільнень (див. табл. 2.1). Загальний коефіцієнт плинності склав 76,9%, який, виходячи з аналізу останніх досліджень, є в межах норми у сфері громадського харчування. Також проаналізовано плинність персоналу залежно від причини звільнення з підрозділів.

Найвищий коефіцієнт плинності виявився серед бариста-барменів (133,3%) та серед офіціантів (83,3%). Основною причиною звільнень серед бариста-барменів стала нестабільна заробітна плата, серед офіціантів – погіршення робочого клімату.

Для того, щоб оцінити взаємини серед офіціантів, проведено анкетування, де запропоновано оцінити кожного офіціанта від 0 до 10 балів за трьома критеріями: рівень професіоналізму, уміння працювати в команді та стійкість до стресу. Ці критерії також є пріоритетними для керівництва ресторану «Кавова мрія».

Критерій «професіоналізм» допоможе визначити те, наскільки колеги відзначають рівень знань та умінь одне одного. Однак, варто враховувати, що на оцінку можуть вплинути особисті взаємини між колегами.

У свою чергу оцінка вміння працювати в команді дозволить дізнатися, який саме досвід отримав кожен офіціант у роботі зі своїми колегами. Саме цей критерій з урахуванням специфіки є індикатором взаємовідносин.

Також оцінка стійкості до стресу дасть можливість зрозуміти, наскільки людина вміє справлятися з нестандартними та стресовими ситуаціями, що є актуальним умінням у роботі закладу громадського харчування як сфери послуг, і також цей критерій дасть зрозуміти, наскільки людина справляється зі своєю роботою в пікові години.

Під час проведення такого типу анкетування важливо дотримуватися конфіденційності, щоб не спричинити конфліктів серед персоналу та отримати максимально наближені до реальності результати. Також надано можливість офіціантам оцінити себе самостійно для порівняння з результатами, отриманими від колег.

Для наочності результатів розраховано відносний показник, який відображає ставлення колег до працівника, його професійні та комунікативні якості.

За результатами анкетування, які відображені в табл. 2.4, видно, що найбільшу кількість балів отримав офіціант Микола.

Таблиця 2.4 – Результати анкетування офіціантів в ресторані «Кавова мрія»

	Критерії	Офіціант Марія	Офіціант Христина	Офіціант Микола	Офіціант Влада	Офіціант Анна	Офіціант Влад
Відповіді (Марія)	Професіоналізм	8	9	10	7	5	6
	Робота в команді	10	7	8	6	10	7
	Стійкість до стресу	8	10	9	8	7	7
Відповіді (Христина)	Професіоналізм	7	8	10	7	4	4
	Робота в команді	10	10	7	7	3	4
	Стійкість до стресу	9	10	10	6	8	7
Відповіді (Микола)	Професіоналізм	7	7	10	6	6	4
	Робота в команді	8	5	9	6	10	5
	Стійкість до стресу	10	7	10	9	6	9
Відповіді (Влада)	Професіоналізм	9	9	10	10	5	3
	Робота в команді	10	7	6	10	8	4
	Стійкість до стресу	10	9	8	8	6	2
Відповіді (Анна)	Професіоналізм	9	8	10	7	7	7
	Робота в команді	10	7	10	5	10	10
	Стійкість до стресу	10	10	10	7	8	5
Відповіді (Влад)	Професіоналізм	8	7	9	6	5	6
	Робота в команді	6	6	8	4	10	8
	Стійкість до стресу	10	10	10	6	6	7
Підсумок	Професіоналізм	48	48	59	43	32	30
	Робота в команді	54	42	48	38	51	38
	Стійкість до стресу	57	56	57	44	41	37
Відносний показник професійних якостей, %		88,33	81,11	91,11	69,44	68,89	58,33
Самостійна оцінка %		86,7	93,3%	96,7	93,3%	83,3	70

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Відносний показник становить 91,11% від максимально можливого результату. На результат вплинули оцінки роботи в команді від офіціанта Влади – 6, від офіціанта Христини – 7, від офіціанта Марії – 8. Проте, стійкість до стресу та професіоналізм всі офіціанти оцінили високо, крім офіціанта

Влади. Це говорить про те, що між офіціантом Миколою та офіціантом Владою виникли невдоволення в роботі, про що говорить і оцінка Миколи щодо Влади – 21 із 30 можливих.

Також із таблиці видно, що найменшу кількість балів від колег за критерієм «робота в команді» отримали офіціанти Христина, Влада та Влад. Найменший відносний показник професійних та комунікативних якостей отримав офіціант Влад – 58,33%. За всіма трьома критеріями він набрав найменшу кількість балів.

Варто зазначити, що Влад, Ганна та Влада – це нові офіціанти, які прийшли перед літнім сезоном. І чітко видно відмінність відносних показників між старими та новими офіціантами. З таблиці видно, що причиною цього не тільки вміння працювати в команді, а й професійні навички.

Оскільки нові офіціанти відбиралися у прискореному режимі, акцент на досвіді не ставили. Передбачалося, що працівники навчать нових працівників. Проте, без належного контролю та відсутності мотивації в офіціантів це було зроблено належним чином, що мало негативні наслідки для робочого клімату.

Для оцінки лояльності персоналу взято індекс NPS, який, як правило, базується на простоті та достовірності. Індекс лояльності персоналу NPS – це адаптований індекс споживчої лояльності, розроблений Фредеріком Рейхальдом для максимально простої та достовірної оцінки лояльності споживачів, що складається з одного питання: «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте компанію/товар/бренд своїм друзям/знайомим/колегам?

Надалі цей індекс почали використовувати для оцінки лояльності персоналу. Для цього працівників просили оцінити місце роботи, професіоналізм співробітників та комфортність спілкування з кожним співробітником [43].

Цей індекс адаптовано для розрахунку лояльності персоналу до закладу та лояльності персоналу до керівництва. Для цього проведено анонімне опитування та запропоновано відповісти на два питання, на які треба дати відповідь у формі оцінку від 0 до 10:

1. Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте компанію як місце роботи своїм друзям/знайомим/колегам?

2. Як ви оцінюєте роботу керівництва?

У табл. 2.5 наведено результати опитування.

Таблиця 2.5 – Результати опитування для розрахунку індексу лояльності персоналу NPS в ресторані «Кавова мрія»

Співробітник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Питання 1	10	8	7	7	6	9	4	9	9	7	2	6	8	9	8	9	6	9	10	8	10	9	5	
Питання 2	10	8	8	10	7	2	1	8	3	5	2	9	9	9	10	8	5	8	10	9	4	8	7	

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Для розрахунку індексу лояльності була використана формула:

$$I_{\text{л}} = \frac{\text{кількість промоутерів} - \text{кількість критиків}}{\text{кількість респондентів} \times 100} \quad (2.1)$$

де $I_{\text{л}}$ – індекс лояльності персоналу.

За формулою (2.1) індекс лояльності персоналу до місця роботи дорівнює 17,4 %, а індекс лояльності до керівництва дорівнює 43 %.

Аналіз останніх досліджень показав, що оптимальне значення індексу лояльності становить 30%. Це говорить про те, що промоутерів має бути на 30% більше, ніж критиків.

У ресторані «Кавова мрія» індекс лояльності персоналу до місця роботи нижчий за оптимальне значення майже вдвічі. Оскільки тест був анонімним, видно лише загальну картину лояльності. Проте з проведеного аналізу мотивації персоналу можна зробити висновок, що більшість критиків перебуває серед офіціантів і барменів.

Аналізуючи плинність персоналу, виявлено, що причиною плинності серед бариста-барменів став нестабільний рівень заробітної плати, а серед офіціантів – робочий клімат у колективі, що є наслідком відсутності адміністратора. Адміністратор був сполучною ланкою між усіма підрозділами, і контролював, координував, організовував та планував операційну діяльність ресторану та, безпосередньо, займався мотивацією співробітників.

Однією з важливих причин зниження лояльності персоналу стала несвоєчасна виплата заробітної плати, а саме затримки виплат у зимовий сезон, коли дохід закладу мінімальний. Також потрібно врахувати падіння загального рівня зарплат у закладі, оскільки велику частку у зарплаті становить відсоток доходу.

Основним чинником мотивації персоналу є матеріальна складова, і, без виконання зобов'язань з боку керівництва, нематеріальна складова мотиваційної системи не принесе бажаних результатів, навіть незважаючи на те, що нематеріальна складова з аналізу сучасних досліджень відіграє рівну, а за умови рівної матеріальної мотивації, і вирішальну участь у залученні та утриманні персоналу.

У цьому випадку явно спостерігається теорія потреб А. Маслоу: за умови задоволення основних потреб людина готова розвиватися та задовольняти вищі потреби. Але яскравішим прикладом є теорія «Z» У. Оучі, в якій акцент ставиться на тому, що при впевненості в добробуті і свого майбутнього, співробітники будуть більш лояльні до організації і з більшою віддачею працювати і розвиватися на благо організації [18].

Проаналізувавши нематеріальну складову мотиваційної системи ресторану «Кавова мрія», оцінивши лояльність персоналу та взаємини між офіціантами, можна виявити шляхи удосконалення, а також підвищення ефективності використання інструментів нематеріальної мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В РЕСТОРАНІ «КАВОВА МРІЯ»

3.1. Шляхи удосконалення оплати праці бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія»

Під час аналізу матеріальної мотивації бариста-барменів у ресторані «Кавова мрія» було розглянуто дві системи оплати праці, які використовувалися у закладі.

Перша матеріальна мотивація бариста-барменів складалася із погодинної оплати у розмірі 50 грн/год та 1 % від продажів бару. Далі з метою зменшення тягара фонду заробітної плати на дохід підприємства в зимовий сезон систему мотивації змінили: погодинна оплата склала 30 грн, а преміальна частина – 2 % від продажу бару. При першій та другій системі оплати праці використовували пропорційне нарахування преміальної частини залежно від відпрацьованого часу, спираючись на середню кількість годин на місяць для одного робітника.

Перша система мотивації меншою мірою залежала від доходу закладу. Більший пріоритет керівництво віддавало фіксованій частині зарплати. При розрахунку середньої заробітної плати серед бариста-барменів за кожен місяць мінімальний рівень припадав на лютий (місяць з найменшим прибутком) і становив 7 625 грн при середньому фонді робочого часу на одного працівника 132,5 людино-годин.

За другої моделі, яка використовується у закладі, спостерігається розрив між мінімальною та максимальною зарплатою за рік, який склав 14 000 грн, що стало основною причиною плинності персоналу серед бариста-барменів.

Враховуючи той факт, що цей заклад спеціалізується на каві та має широкий асортимент алкогольних напоїв, керівництву закладу потрібно

ставити високу планку в досвіді персоналу, що відбирається, або навчати його самостійно, що потребує ресурсів і часу.

У будь-якому випадку, зниження плинності бариста-барменів дозволить більш виправдано інвестувати у розвиток та навчання працівників, що покращить якість напоїв, швидкість та якість обслуговування. Одним із можливих рішень у поліпшенні системи оплати праці є підвищення мінімальної заробітної плати і зменшення розриву між максимальною і мінімальною заробітною платою за рік.

Основною системою оплати праці запропоновано взяти систему «Мотивація 1» (рис. 3.1), проте підняти погодинну оплату на 10 грн.- до 60 грн. за годину.

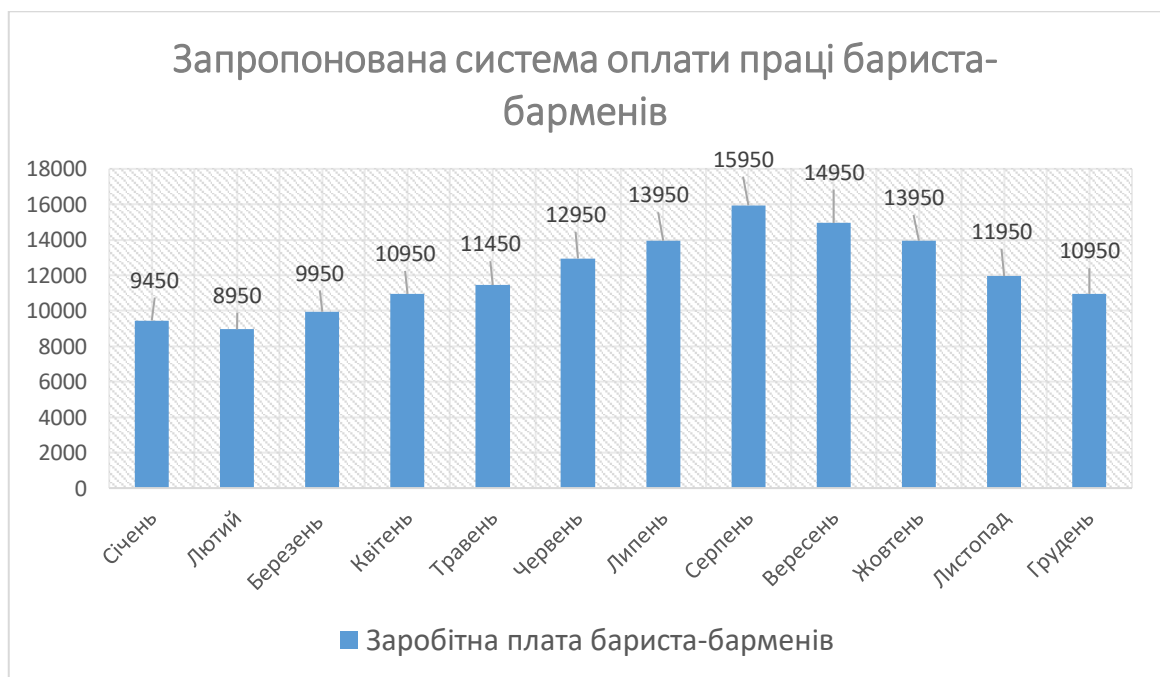


Рисунок 3.1 - Запропонована система оплати праці бариста-барменів

Джерело: складено автором за проведеними розрахунками

Це дозволить скоротити розкид між мінімальною та максимальною заробітною платою за рік у два рази – 7000 грн. Мінімальна зарплата підніметься на 17,4 %, а максимальна залишиться конкурентоспроможною і

буде вищою за середню заробітну плату в регіоні на 32,6 %, що дозволить також залучати співробітників з досвідом.

При цьому середня заробітна плата за рік становитиме 12 116,66 грн на місяць, що становить 100,7% від середньої заробітної плати у регіоні, а частка фонду заробітної плати в доході підприємства залишиться майже без змін та становитиме 17,45 %.

Негативним моментом в оплаті праці є несвоєчасність виплати заробітної плати в ресторані «Кавова мрія». Як показало опитування, затримка заробітної плати до двох тижнів буває в зимовий сезон, що пов'язано з падінням доходу ресторану. Несвоєчасність виплати заробітної спричиняє падіння лояльності персоналу і може негативно позначитися на коефіцієнті плинності персоналу і також знижує ефективність матеріальної складової мотиваційної системи.

Також треба враховувати, що ефективність нематеріальної мотивації може відповідати бажаним результатам керівництва лише за своєчасної оплати праці. Своєчасність виплати заробітної плати закріплена у законодавстві України і це є обов'язком кожного роботодавця.

Вирішенням проблеми полягає у перерозподілі витрат на заробітну плату на рік, спираючись на середню долю ФЗП в доході.

У разі запропонованої оплати праці бариста-барменів частка ФЗП в доході від продажу напоїв становить 17,45 %. На рис. 3.2 відображено прогнозовану частку фонду заробітної плати.

Як видно з рис. 3.2, навантаження ФЗП становить в найнеприбутковіший місяць 53,7 %, що є причиною несвоєчасної виплати зарплати. Якщо встановити частку ФЗП відповідно до середнього показника при плануванні витрат на заробітну плату, це дозволить знизити навантаження ФЗП на дохід у зимовий сезон та знизить ризик несвоєчасної виплати заробітної плати.

Також опитування бариста-барменів показало, що самостійно розрахувати заробітну плату складно через відсутність доступу до точної інформації про дохід бару, як підрозділу. Також складність у розрахунку додає залежність преміальної частини від кількості відпрацьованого часу. Відповідно, можна

зробити висновок про відсутність прозорості оплати праці, що також є демотивуючим фактором.

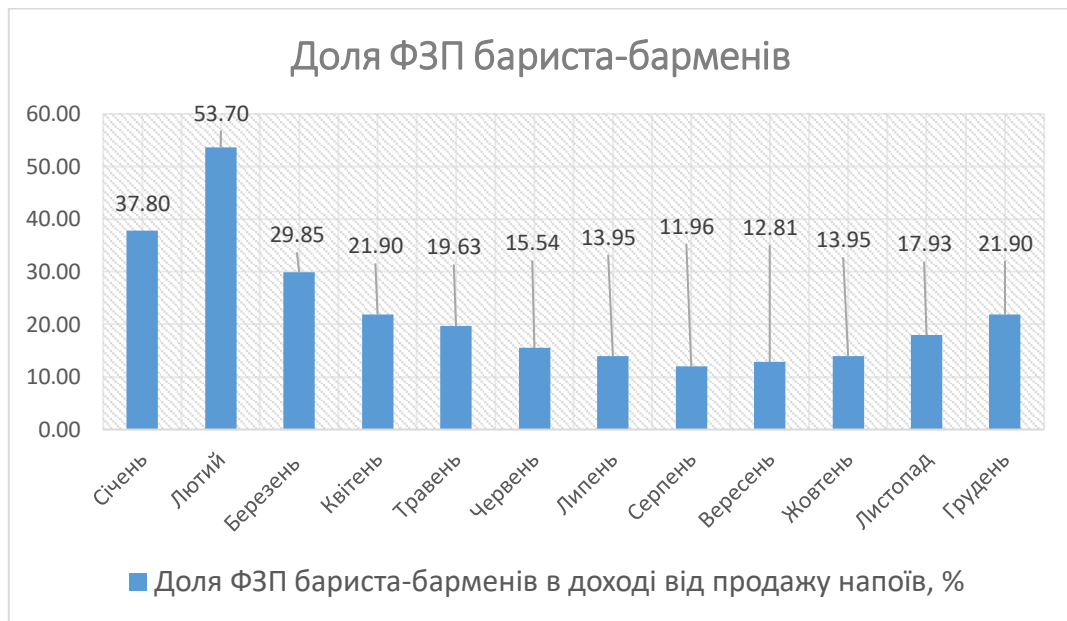


Рис 3.2 – Доля ФЗП бариста-барменів в доході від продажу напоїв

Джерело: складено автором за розрахунками запропонованої оплати праці бариста-барменів

Виходячи з цього, вирішення проблеми полягає у наданні співробітникам інформації про їхню заробітну плату з розрахунком усіх складових, а також у наданні у робочій системі доступу до доходу бару. Це знизить можливі конфлікти та непорозуміння між керівництвом та персоналом, дасть можливість співробітникам самостійно прогнозувати точніше свою заробітну плату та більш наочно відобразить кількість докладених зусиль у роботі в той чи інший проміжок часу.

Аналіз вакансій на платформі для пошуку роботи «work.ua» за 2021 рік показав, що одним із плюсів матеріальної складової мотиваційної системи ресторану «Кавова мрія» є погодинна оплата. Середня погодинна оплата бариста-барменів у ресторані складає 91,4 грн за годину. Такий розмір погодинної оплати праці обумовлений фондом робочого часу. У середньому співробітники працюють 4-5 днів на тиждень по 6-8 годин.

Однак у більшості вакансій при середній зарплаті 12027,3 грн графік роботи – 15 днів на місяць по 12-14 годин. Середня погодинна оплата у такому графіку становить 61,8 грн на годину. Відповідно, середня погодинна оплата на 47,9% вища у ресторані «Кавова мрія».

Також треба зазначити, що у ресторані відсутні преміальний фонд та індексація заробітної плати бариста-барменів залежно від стажу, що зумовлено віком закладу, і є наслідком досить високого рівня оплати праці.

З аналізу останніх досліджень, можна дійти висновку, що ефективнішим є непостійні премії, оскільки немає ефекту звикання і це створює стимул співробітникам підвищувати якість своєї роботи.

Однак, варто зауважити, що, як показало опитування, проведене серед бариста-барменів у ресторані «Кавова мрія», більшість віддає перевагу стабільному та постійному рівню заробітної плати. З цього можна зробити висновок, що варто акцентувати увагу на інструментах нематеріальної мотивації співробітників, а враховуючи той факт, що нормою плинності персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу є 80%, індексація заробітної плати в залежності від стажу не є визначальним фактором мотивації персоналу.

Також через високі темпи розвитку ринку громадського харчування, роботодавці зацікавлені в оновленні персоналу для обміну досвідом та запровадження інновацій за допомогою знань нових співробітників, що підвищує конкурентоспроможність ресторану. Однак, у цьому випадку має бути налагоджена система навчання та адаптації нового персоналу, оскільки кожен заклад має свої особливості та тонкощі робочого процесу.

3.2. Шляхи удосконалення нематеріальної складової мотиваційної системи ресторану «Кавова мрія»

У сучасних умовах конкурентного середовища кожен заклад громадського харчування повинен вміти адаптуватися до умов ринку, що швидко

змінюються, вміти залучати, утримувати і розвивати персонал для збереження і підвищення своєї конкурентоспроможності.

Ефективна мотивація працівників – це запорука успішної роботи ресторану, оскільки саме від рівня мотивації працівників, його лояльності до продукту та закладу в цілому залежить швидкість та якість обслуговування, бажання персоналу знаходити виходи з непередбачуваних та нестандартних ситуацій на користь закладу.

Тіньовий сектор займає значну частку у сфері громадського харчування та, відповідно, впливає на офіційне оформлення персоналу та соціальні гарантії. Однак, вирішення цієї проблеми базується на вжитті заходів з боку законодавчої та виконавчої влади.

Оскільки бізнес-моделі закладу громадського харчування збудовані та розраховані вже з урахуванням тіньового сектора та нелегальних методів податкової оптимізації, побудова та вдосконалення системи мотивації праці проходить з урахуванням ситуації, що склалася.

З аналізу нематеріальної складової мотиваційної системи ресторану «Кавова мрія» виявлено недоліки, які впливають на працю. З недоліків можна виділити:

1. Часткова відсутність соціальних гарантій.
2. Відсутність злагодженої системи навчання офіціантів.
3. Відсутність заохочень та похвали офіціантів з боку керівництва.
4. Відсутність кар'єрного зростання.
5. Відсутність моніторингу лояльності та взаємовідносин у колективі.
6. Відсутність злагодженої роботи ресторану, як наслідок відсутності адміністратора.

За допомогою опитування та оцінки плинності персоналу визначено, що серед офіціантів існує низка проблем, які не є пріоритетними для керівництва. Це вплинуло на лояльність персоналу та, як наслідок, на зростання плинності серед офіціантів.

Основною причиною падіння лояльності стала відсутність адміністратора, який є лінійним керівником для офіціантів і виконує функцію зв'язувальної ланки в операційній діяльності ресторану. Практика об'єднання обов'язків керуючого та адміністратора, що була реалізована у ресторані, виявилася не успішною через брак часу для якісного виконання обов'язків.

Це вплинуло на зниження якості роботи офіціантів та їх навчання, а також зростання непорозуміння та конфліктів між співробітниками різних підрозділів ресторану. У свою чергу робочий клімат погіршився, а лояльність персоналу знизилася.

Вирішенням ситуації є пошук і наймання кваліфікованого адміністратора з досвідом роботи в ресторанах. Це дасть змогу налагодити систему навчання офіціантів, оскільки це є безпосереднім обов'язком адміністратора в ресторані «Кавова мрія». У свою чергу, похвала з боку адміністратора за відмінні показники роботи або за виявлені якості у вирішенні проблемних ситуацій та їх винесення на загальні збори створить відчуття значущості співробітника.

Також запропоновано ввести щомісячні загальні збори з керуючим для обговорення проблемних ситуацій, що виникли в робочому процесі, та сумісного пошуку рішень, публічного визнання заслуг працівників з різних підрозділів ресторану та підбиття фінансових підсумків місяця. Фінансові підсумки повинні включати інформацію про вклад підрозділу і, по можливості, співробітника для створення відчуття причетності до робочого процесу та особистого вкладу кожного.

Однак, для подальшого підвищення лояльності та покращення взаємовідносин серед персоналу слід запровадити систему щомісячного моніторингу стану робочого середовища в колективі та обговорення результатів з дотриманням анонімності та конфіденційності проведених анкетувань та опитувань. Для моніторингу запропоновано використовувати розроблені та використані форми анкетування та оцінки лояльності персоналу. Щоб проаналізувати взаємини, запропоновано використовувати анкету, де потрібно оцінити кожного працівника від 0 до 10 балів за трьома критеріями:

- а) професіоналізм;
- б) робота у команді;
- в) стійкість до стресу.

Ці три критерії дадуть можливість оцінити ставлення працівників один до одного, як до колег з набором певних навичок, зрозуміти, наскільки добре спрацьовані між собою працівники і наскільки схильні до стресу.

Насамперед слід врахувати, що проведення анкетування має бути конфіденційним для запобігання виникненню конфліктів. У свою чергу, відповіді співробітників несуть суб'єктивний характер і можуть бути далекі від реальних навичок працівника.

Також рекомендовано розрахувати відносний показник від максимально можливої кількості балів для наочності отриманих даних. Таким чином, є можливість отримати один показник на кожного співробітника та аналізувати його динаміку та ефективність тих чи інших вжитих заходів. Важливим доповненням до проведення моніторингу є особиста розмова зі сторонами конфлікту для більш ефективних рішень.

Ще одним важливим показником моніторингу робочого клімату є лояльність персоналу. У даному випадку адаптовано показник а використовуються два питання, які дадуть можливість оцінювати динаміку лояльності персоналу до закладу як до робочого місця та лояльність персоналу до керівництва.

Для отримання результатів, що відображатимуть максимально наближене ставлення працівників до закладу та керівництва, проводити анкетування потрібно анонімно. За результатами тесту видно загальну ситуацію. Важливим аспектом є зворотний зв'язок, який керівництво має надати на загальних зборах. Це дасть можливість розпочати діалог між персоналом та керівництвом для подальшого пошуку рішень проблемних моментів в організації, які демотивують працівників.

Проведення анкетувань та подальший аналіз та обробку результатів повинен виконувати адміністратор як зв'язуюча ланка всіх підрозділів у

співпраці з лінійними керівниками підрозділів, між якими розподілені функції HR-менеджера.

Після початку військових дій 24 лютого 2022 року на території України два баристи-бармени з ресторану переїхали до Німеччини, де влаштувалися за тією ж самою професією. Німеччина перебуває на 12 місці за рівнем тіньової економіки, що становить 11,2%, що у 4 рази менше, ніж в Україні [13].

Одними з важливих моментів, які вони змогли відзначити, є:

1. Налагоджена система навчання. З новим співробітником працюють за заздалегідь складеним планом навчання та перевірки отриманих знань.

2. Суворе ставлення до переробки. Кожен співробітник має відпрацювати свою норму – 40 годин на тиждень. У разі переробки виплачуються понаднормові, проте керівництво намагається не допускати таких ситуацій.

3. Стабільна виплата заробітної плати із прозорою системою оплати праці.

4. Суворе ставлення до відпустки. Кожен співробітник повинен мати належну йому оплачувану відпустку.

5. Усі виплати відбуваються офіційно, оскільки повністю офіційне працевлаштування, що підвищує впевненість у завтрашньому дні та загальне відчуття добробуту. Особливу увагу вони віддали оплачуваній відпустці, що говорить про актуальність цього питання на підприємствах громадського харчування в Україні.

Оплачувана відпустка – це закріплений на законодавчому рівні обов'язок роботодавця стосовно працівників. З огляду на розвиток тіньового сектору економіки в Україні, цим обов'язком нехтують багато роботодавців, не виплачуючи належного розміру відпускних або зовсім ігноруючи оплату.

Тому одним із інструментів залучення та утримання співробітників є введення оплачуваної відпустки, з належним розміром виплат. Враховуючи коефіцієнт плинності у сфері готельно-ресторанного бізнесу 80%, оплачувана відпустка більше працюватиме на утримання працівника, який націлений на довгострокову співпрацю.

Процес навчання персоналу з таким рівнем плинності – це запорука конкурентоспроможності ресторану. Від того, наскільки швидко новий співробітник засвоїть отримані знання та адаптується до робочого процесу, залежить якість та швидкість обслуговування. Тому важливо мати налагоджений процес навчання, який дозволить якісно та в короткий термін навчити нових співробітників.

Співробітники з досвідом роботи повинні проходити процес навчання, оскільки кожен заклад має специфічні особливості робочого процесу. У зв'язку з цим, запропоновано кожному підрозділу розробити навчальний план, який включає:

- 1) опис компанії, цілі та місія; основні принципи;
- 2) обов'язки співробітника на посаді;
- 3) теоретичні знання та навички, які повинен мати співробітник на займаній посаді;
- 4) план та графік стажування та навчання;
- 5) етапи атестації та перевірки отриманих знань та професійних навичок.

Одним із інструментів налагодження зв'язків між кухнею, баром та залом є ротація персоналу. Вона дозволить налагодити взаємини у колективі та також створить загальне розуміння специфіки роботи кожного співробітника. Також це дозволить кожному співробітнику подивитися на роботу ресторану як на систему, де кожна ланка виконує свою функцію.

Запропоновано ввести ротацію персоналу в ознайомлювальних цілях для нових співробітників у процесі навчання, що дозволить створити об'ємне уявлення про роботу ресторану. Також для працюючого персоналу як додаткову зміну провести ознайомлювальний день у кожному підрозділі з активною участю у робочому процесі. Виконавцем є лінійний керівник підрозділу, де проходить ознайомлювальний день.

При аналізі матеріальної та нематеріальної складової мотиваційної системи з'ясувалося, що одними з важливих якостей, якими має володіти співробітник, є вміння працювати в команді та стійкість до стресу. Також

окремо слід зазначити, що керівництву ресторану важливими є навички та досвід роботи на аналогічних посадах. Відповідно, при відборі персоналу важливо враховувати ці характеристики.

Проте, дати реальну оцінку навичкам співробітника можна лише у період стажування та навчання. Подальший моніторинг можливо буде реалізувати за допомогою вже присутньої в ресторані сезонної атестації, що проводяться лінійними керівниками, та запропонованих інструментів моніторингу взаємин у колективі та лояльності персоналу.

3.3. Мотивація працівників у період воєнного стану

На території України з 24 лютого 2022 року введено воєнний стан. Після вторгнення Російської Федерації на територію України, багато міст по всій території України зазнали артилерійських ударів. Також багато прикордонних територій з початку бойових дій були окуповані, а в Харкові бойові дії ведуться з першого дня вторгнення.

Праця закладів громадського харчування в Харкові була припинена на нетривалий строк. Вже через місяць все більше спостерігається процес часткового відновлення праці закладів громадського харчування, кав'ярень, магазинів з продажу крафтового пива та барів у безпечних регіонах. Не дивлячись на обстріли, які ведуться в Харкові майже кожний день, люди готові працювати і забезпечувати своє життя, не дивлячись на небезпеку.

Яскравим прикладом адаптації до нових умов у цій ситуації є рішення, які були прийняті у мережі магазинів продажу крафтового пива «Пивне ремесло». Топ-менеджмент компанії вирішив надати можливість працівникам заробити кошти для задоволення свої потреб у безпечних регіонах міста Харків. В магазинах залишалось багато товару, який потрібно при можливості реалізувати. Тому керівництво прийняло рішення весь дохід від реалізації товару, що залишився, який зможуть отримати працівники, розділити між

цими працівниками. В умовах, що склалися, це рішення надало можливість частково забезпечити потреби працівників.

Також мережа кав'ярень «Арома Кава» теж надала можливість мати робоче місце в безпечних регіонах міста Харків. Але в цьому випадку керівництво вирішило спиратись тільки на фіксовану частину оплати праці, що зменшило у працівників відчуття невизначеності і надало частку впевненості у подальшому, що є дуже важливим в умовах воєнного стану і активних бойових дій. Треба звернути увагу, щ в цих двох випадках працівники виходили на робоче місце за власним бажанням, не дивлячись на загрозу.

У цей складний час багато хто залишився без фінансових збережень та без можливості виїхати в більш небезпечніше місце, тому в м. Харків певні заклади громадського харчування почали волонтерську діяльність. Одним із прикладів є ресторан кав'ярня «CoffeeDoor», яка розташована в парку ім. Шевченка. Керівництво прийняло рішення надати персоналу притулок, задовольнити первинні потреби і натомість персонал почав вести волонтерську діяльність за допомогою фінансування від власників. Перші місяці війни вони готували гуманітарну допомогу і розвозили її жителям міста Харкова. Також слід зазначити, що вони допомагали і територіальній обороні міста Харків, допомагаючи забезпечити всім необхідним для життєдіяльності та введенні бойових дій.

Події, що відбуваються вплинули на економіку країни і ринок праці. Багато підприємств, в тому числі і заклади громадського харчування, закрилися на невизначений час, змінили місце розташування, або зовсім перестали функціонувати. Частина жителів східних регіонів стали переселенцями в більш безпечних регіонах країни. Також частина населення виїхала за кордон у пошуках притулку, який надали такі країни, як Польща, Німеччина, Румунія, Молдова, Словаччина та ін.

У ситуації, що склалася для бізнесу на перший план вийшли питання економічної безпеки, а для працівників – соціальні гарантії. Багато працівників

у сфері громадського харчування працювали частково або повністю не офіційно, що вплинуло на їх економічну захищеність.

Одноразова допомога, яку виплатила держава в перші місяці війни в розмірі 6500 грн, була наданням допомоги в рамках програми "єПідтримка" у зв'язку з втратою частини заробітної плати (доходу) працівників, робота (економічна діяльність) яких тимчасово зупинена в результаті проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні [26].

Однак, працівники, які працювали неофіційно і позбулися місця роботи у зв'язку з бойовими діями, не отримали допомоги від держави. Положення цих працівників повністю залежало від прийнятих управлінських рішень роботодавцями щодо подальшого розвитку бізнесу та фінансової допомоги своїм співробітникам в ситуації, що склалася.

Також працівники, які були оформлені частково офіційно, були позбавлені гарантій у випадках, закріплених у статті 113 КЗпП України, а саме:

1. Час простою не з вини працівника оплачується з розрахунку не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівнику розряду (окладу).
2. За час простою, коли виникла виробнича ситуація, небезпечна для життя чи здоров'я працівника або для людей, які його оточують, і навколишнього природного середовища не з його вини, за ним зберігається середній заробіток [39].

Слід зазначити, що також платоспроможність населення впала у зв'язку з рівнем інфляції. За даними Міністерства фінансів України, відображених в табл. 3.3 індекс інфляції за 2022 рік досяг 120,1 %.

Однак, це не найбільший показник з 2011 року. У 2015 році індекс інфляції досяг 134,7 % [16]. Це було пов'язано з подіями 2013-2014 років, а саме з подіями на Майдані Незалежності у місці Київ, окупацією Криму і початком бойових дій на територіях Донецької і Луганської областей, де війна продовжується і в 2022 році.

У свою чергу рівень реальних зарплат за прогнозами НБУ скоротиться на 27%, що також пов'язано і з ростом інфляції, і зі зниженням номінальної заробітної плати.



Рис. 3.3 – Рівень інфляції в Україні в 2011-2022 роках

Джерело: складено автором за даними Міністерства фінансів України [16]

Також підвищується ризик дефіциту робочої сили. За даними Міністерства фінансів з України внаслідок війни на травень 2022 року за кордон виїхало 6,3 млн осіб. На 1 лютого 2022 року за даними Міністерства Фінансів України населення України складало 41,1304 млн осіб. Тобто, за 3 місяці війни з України виїхало 15,3%, а за різними оцінками на жовтень 2022 року до 10 млн громадян України виїхали за кордон з початку війни [19].

Нові зміни у трудових відносинах, закріплені в Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» обмежив певні права і свободи громадян, збільшивши права підприємств, не залежно від форм власності. Із основних змін можна відзначити:

1. Трудовий договір на період воєнного часу можна скласти без письмової форми за згодою працівника. Роботодавець у цьому випадку повинен тільки видати наказ та повідомити податкову службу.

2. У воєнний час випробувальний строк може бути встановлений для будь-якої категорії працівників.

3. За відсутності постійного працівника внаслідок війни, роботодавець має право укладати строкові договори на період воєнного стану, або на період відсутності основного працівника, з яким трудовий договір призупинено.

4. Процедура переведення на іншу роботу спрощена і може відбутись день-в-день. Тепер згода працівника не потрібна. Водночас важливо, що робота, на яку переводиться працівник, не повинна бути протипоказана йому за станом здоров'я.

5. Можливість для роботодавців і працівників призупинення (не розірвання) трудових відносин без зберігання заробітної плати.

6. Можливість для роботодавців збільшити норму робочого часу до 60 годин на тиждень. Скасовується заборона робити у вихідні дні.

7. У роботодавців і можливість відтермінувати виплату заробітної плати, якщо причина цього пов'язана з бойовими діями або форс-мажором. Але після відновлення діяльності підприємства, роботодавець зобов'язаний відшкодувати розмір не виплаченої заробітної плати.

8. Щотижневі вихідні можуть бути скорочені до 24 годин, а також роботодавець може заборонити взяти відпустку у випадку, якщо робота виконується на об'єкті критичної інфраструктури.

9. Працівник має право взяти безоплатну відпустку на весь період дії воєнного стану, але тільки з ініціативи працівника, а не роботодавця.

Однак, варто відзначити, що в цьому Законі обумовлюються додаткові права, які не є зобов'язаннями. У свою чергу, роботодавець може залишити все без змін [28].

У ситуації, що склалася нематеріальна мотивація і забезпечення стабільності і гарантованості оплати праці виходять на перший план. Перш за

все, потреба в безпеці – це першочергова потреба для кожного співробітника, а впевненість у завтрашньому дні – це один з основоположних факторів успішної роботи колективу. Тому в роботі з людськими ресурсами діяльність повинна бути спрямована на максимальне задоволення цих потреб.

Нематеріальна мотивація сприяє успішній трудовій діяльності, яка відповідає особистим інтересам працівника, схильностям і сприяє максимальному розкриттю його трудового і творчого потенціалу. У цьому випадку настає задоволеність роботою, людина дістає можливість використати свої знання і здібності, досягти високого професіоналізму та стає патріотом підприємства. Основними компонентами соціальної мотивації є чинники фінансового характеру, такі як впевненість працівника у власній платоспроможності; впевненість у своєму робочому місці; оплата праці, яка враховує обсяг, кваліфікацію, професіоналізм і якість виконаної роботи [49, с. 973].

У час воєнного стану організація праці й робоче середовище має вирішальне значення. Для ефективної організації трудового процесу та створенню сприятливих умов праці необхідно:

По перше - визначити соціальні і фінансові проблем працівників компанії:

1) проведення соціальної діагностики шляхом опитувань, інтерв'ю, анкетування;

2) за результатами проведеної діагностики визначити ключові фінансові та нефінансові стимули, в яких має потребу колектив, і кожен співробітник зокрема.

Для визначення ключових потреб персоналу потрібна постійна відкрита комунікація завдяки:

а) проведенню особистих зустрічей ТОП-менеджерів компаній із колективом;

б) створення атмосфери довіри та впевненості. Взаємна довіра – основа взаєморозуміння і згоди між керівниками і співробітниками, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Побудові

довірчих відносин в колективі сприяє чесність і відкритість в наданні інформації і обговоренні проблем, надання і отримання допомоги і порад інших співробітників, готовність йти на компроміс, прийняття на себе відповідальності за доручену справу, врахування психологічного настрою колег;

в) регулярного анкетування з метою відстеження безпеки і допомоги працівникам;

г) систематичного зворотного зв'язку команди і керівництва. Зворотний зв'язок полягає в умінні активно слухати, приділяти час аналізу, а потім продумати найкращі можливі рішення. Співробітникам зворотний зв'язок допомагає оптимізувати робочий процес, підвищити ефективність праці та мотивацію, сприяє координації між відділами, та відчуття власної цінності;

д) створенню «скриньки довіри», для розміщення побажань, пропозицій та запитань, що турбують працівника.

По друге - складання списку ключових завдань, на основі першого пункту: підняття психологічного духу, формування згуртованої команди, підвищення продуктивності праці.

По третє - вибір конкретних методів та інструментів мотивації та встановлення їх послідовності й періодичності. Запропоновано такі методи фінансової мотивації працівників під час воєнного стану:

- впровадити замість фактичної заробітної плати зафіксовану планову;
- впровадити систему мотивації з урахуванням введення додаткових премій за:

- добровільну роботу під час сирен працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій;

- розробити систему додаткових виплат за: суміщення професій; збільшення обсягу робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього

працівника; роботу у особливо важких умовах праці; інтенсивність праці; високу професійну майстерність;

- визначити критерії та авансові терміни призначення річних премій не чекаючи оцінки результатів праці за рік.

- впроваджувати нові типи відпустки на робочому місці, наприклад такі як оплачувана «Екстрена відпустка», що спрямована на непередбачені особисті обставини – лиха. Для співробітників, які захищають країну в Збройних силах України та Силах територіальної оборони, гарантовано надавати «Військову відпустку» з відновленням на колишній посаді, з компенсацією та пільгами після повернення зі служби.

Найважливішим соціальним мотиватором успішної трудової діяльності є надання людині такої роботи, яка відповідає його особистим інтересам, схильностям і сприяє максимальному розкриттю його трудового і творчого потенціалів. У цьому випадку настає задоволеність роботою, людина дістає можливість використати свої знання і здібності, досягти високого професіоналізму, «культивувати» власну роботу, додаючи до неї нові функції відповідно до майбутніх потреб [49].

Одним з ефективних методів поліпшення робочого клімату в умовах, що склалися є залучення психологів для роботи з працівниками, так як тривалі військові дії, відчуття невизначеності і невпевненість в завтрашньому дні призводить до зниження ефективності праці. А це питання вимагає професійного підходу з боку психологів.

Особливо це стосується людей, які виїхали в інші регіони держави та перебувають у статусі переселенців. Значна кількість з них залишились без можливості повернутись найближчим часом додому, а частина з них взагалі втратила житло внаслідок бойових дій, і зараз перебуває в стані невизначеності. Тому побудова і утримання комфортного робочого клімату і запобігання максимальному зниженню стресу в період інтеграції нових робітників є пріоритетною задачею HR-менеджменту.

ВИСНОВКИ

В основі кожної організації знаходяться людські ресурси, від ефективності праці яких залежить досягнення поставлених цілей в організації. У свою чергу, на ефективність праці кожного працівника впливає система мотивації та оплати праці, що діє в організації.

Мотивація працівників - це складний процес, який залежить від зовнішнього і внутрішнього середовища організації, досвіду співробітника і його мотивів, цілей, очікувань і ступеня задоволеності його потреб. З цього можна зробити висновок, що в основі побудови ефективної системи мотивації повинен лежати системний підхід і комплексний аналіз мотивуючих і демотивуючих факторів.

Сучасна ситуація, що склалася на ринку закладів громадського харчування, має низку проблем, вирішення яких вимагає комплексного аналізу, пошуку рішень та застосування заходів щодо законодавчого регулювання ведення розглянутого виду господарської діяльності і відносин між роботодавцем і працівником з боку держави.

Введення карантинних обмежень з 2020 року спричинило тяжкі наслідки для ринку громадського харчування та, відповідно, для ринку праці. Власники підприємств змушені були вживати заходів щодо врегулювання ситуації не на користь працівників, а відсутність соціальних гарантій через часткове чи відсутнє офіційне оформлення працівників дало можливість нехтувати правами працівників.

На території України з 24 лютого 2022 року введено воєнний стан. Після вторгнення Російської Федерації на територію України, багато міст по всій території України зазнали артилерійських ударів. Також багато прикордонних територій з початку бойових дій були окуповані, а в Харкові бойові дії ведуться з першого дня вторгнення. Початок війни на території України потягнув за собою тяжкі економічні наслідки, які торкнулись всієї країни.

Багато кваліфікованих співробітників в сфері громадського харчування, згодом, змінили сферу діяльності, а залучення та утримання нових співробітників стало одним із найактуальніших питань, якими задалися роботодавці в сфері громадського харчування.

У ході проведення дослідження виконано такі завдання:

1. Проаналізовано теоретичні, методологічні і прикладні засади формування системи мотивації і оплати праці в організації. Оплата праці – це один із найважливіших інструментів в системі мотивації, оскільки це основна мета трудових відносин з боку працівника. Саме за успішної та ефективної оплати праці повною мірою працюватимуть нематеріальні способи підвищення мотивації співробітників. Однак для ефективної мотиваційної системи важлива злагоджена робота всіх інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації працівників.

2. Досліджено сучасні підходи в оцінці і в формуванні ефективної системи мотивації і оплати праці. Розглянуто використання теорії поколінь в формуванні системи мотивації. Виявлено вплив культурних особливостей і зарубіжного досвіду на формування ефективної системи мотивації працівників в Україні.

3.. Проведено аналіз, виявлено недоліки існуючої системи оплати праці бариста-барменів в ресторані «Кавова мрія», а також запропоновано нову систему оплати праці бариста-барменів.

4. Проведено дослідження і аналіз існуючої нематеріальної складової мотиваційної системи в ресторані «Кавова мрія». Розроблено відносний показник для оцінки взаємовідносин у колективі, а також використано індекс лояльності для оцінки лояльності працівників до місця роботи і до керівництва. Взаємини у колективі – це складний процес, який залежить від вкладу кожного учасника, тому він безпосередньо впливає на ефективність праці всієї організації. Цей процес потребує управління з боку керівництва для збереження комфортної робочої атмосфери і запобігання небажаних наслідків в результаті виникнення конфліктних ситуацій.

5. Визначено шляхи удосконалення і підвищення ефективності матеріальної і нематеріальної складової мотиваційної системи в ресторані «Кавова мрія». Офіційне працевлаштування – це запорука дотримання прав і виконання зобов'язань як працівника, так і роботодавця, і, як наслідок, формування взаємовідносин на основі чинного законодавства, що робить ці взаємовідносини прозорими, що сприятливо впливає на рівень мотивації співробітника. Можна зробити висновок, що ефективність мотиваційної системи – це запорука успішного функціонування ресторану. Лояльність персоналу до установи та керівництва залежить від багатьох факторів, і її моніторинг та підвищення є пріоритетними завданнями керівництва у роботі з персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. New York, 1965. Vol. 2. С. 267-299. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (дата звернення: 13.11.2022).
2. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press, 1972. 200 с.
3. Fayol H. General and industrial management. London : Sir ISAAC Pitman and Sons, LTD, 1949. 110 с. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/page/n129/mode/2up> (дата звернення: 03.11.2022).
4. Ford H., Crowther S. My life and work. New York : Boubleday, Page and Company, 1923. 289 с. URL: <https://archive.org/details/mylifeandwork00crowgoog/page/n302/mode/2up?view=theater> (дата звернення: 02.11.2022).
5. Herzberg F. The motivation to work. New York : J. Wiley, 1967. 157 с.
6. Informal Economy. Інформаційний портал «World Economics» : веб-сайт. URL: <https://www.worldeconomics.com/Concepts/InformalEconomy/> (дата звернення: 05.10.2022).
7. Locke E. A. Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*. New York, 1970. Vol. 5, № 5. С. 484-500. URL: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X) (дата звернення: 13.11.2022).
8. Maslow, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. №50(4). С. 370-396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення: 03.11.2022).
9. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 с.

10. McClelland D. C. Human Motivation. New York : Cambridge University Press, 1987. 663 с.
11. Porter L.W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood : Richard D. Irwin, 1968. 165 с.
12. Richard D. L. When Cultures Collide. Leading across cultures. London : Clerkenwell, 2006. 600 с.
13. Taylor F. W.. The principles of Scientific Management. New York and London : Napfer and Brothers Publishers, 1919. 144 с.
14. Vroom V. H. Work and motivation. New York : J. Wiley, 1964. 331 с.
15. Бабич С. М., Левицька М. А. Аналіз стану та тенденцій безробіття і шляхів його подолання в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. Харків, 2018. № 94. С. 60-69.
16. Базовий індекс інфляції в Україні 2022. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/basic/> (дата звернення: 13.11.2022).
17. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорії мотивації людської діяльності в сфері державної служби. *Політичні науки та публічне управління. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. 2022. № 1 (61). С. 12-18. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2) (дата звернення: 04.11.2022).
18. Винничук Р. О., Любомудрова Н. П., Довгополюк І. М. Методи та способи оцінювання командної залученості. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-36> (дата звернення: 10.10.2022).
19. Війна в Україні. Стало відомо, скільки українців виїхало за кордон. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/05/20/85727942/> (дата звернення: 13.11.2022).

20. Галкова А.В. Дослідження сутності поняття «мотивація». *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2019»* : твори Х-ої міжнародної наук.–практ. Internet-конф., м. Харків, 27 груд. 2019 р. Харків, 2019. С. 4-6. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286541359.pdf#page=5> (дата звернення: 25.10.2022).
21. Герасименко А. В. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи*. Київ, 2022. № 9 (27). С. 209-221. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221) (дата звернення: 04.11.2022).
22. Глоба М. С., Зозульов О. В. Теорія набутих потреб Макклелланда. *B2B маркетинг* : збірник наукових праць XII всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Київ, 12 квіт. 2018 р. Київ, 2018. С. 27-29.
23. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2019. № 3-4. С. 93-99. URL: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.inneco.org/index.php/in-necoua/article/viewFile/48/49%20-%20%D0%A1%2094> (дата звернення: 25.10.2022).
24. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки університету «КРОК»*. Київ, 2019. № 3 (55). С. 94-100. URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/213/243> (дата звернення: 06.11.2022).
25. Довгань Л. Є., Ведуга Л. Л., Михонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. / за ред. І. М. Крейдича, С. О. Тульчинської. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
26. Допомога у 6500 грн. Виплат внаслідок війни. *Дія. Державні послуги онлайн*. URL: <https://guide.diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2022).
27. Загальні тенденції тіньової економіки у січні-березні 2021 року. *Міністерство економіки України*. Київ, 2021. С. 5-6. URL:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi7j_ymw-L6AhUB3aQKHbP5DOMQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.me.gov.ua%2Fdocuments%2FDownload%3Fid%3Dbbe40d7b-667e-46ab-8de4-c07c08bb4958&usg=AOvVaw3cqUgy5a6AXzrpLqJ_clK5 (дата звернення: 03.10.2022).

28. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 13.11.2022).

29. Залівадний П. О. Теоретичний аналіз підходів у класичних теоріях мотивації. *Психологічні засади розвитку, психодіагностики та корекції особистості в системі безперервної освіти* : матеріали VI Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Вінниця, 30 жовт. 2021 р. Вінницяб 2021. С. 78-83. URL: <https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/389> (дата звернення: 04.11.2022).

30. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та Держава*. Київ, 2020. № 4. С. 156–161. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/28.pdf (дата звернення: 26.10.2022).

31. Калініченко Л. Л., Рева М. Ю., Никитенко М. В. Соціально-мотиваційна складова кадрової безпеки підприємств. *Modern research in world science* : proceedings of the 7th International scientific and practical conference, м. Львів, 2-4 жовт. 2022 р. Львів, 2022. С. 972-974. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 13.11.2022).

32. Калініченко Л.Л., Устіловська А.С. Інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств : монографія. Харків, 2020. 269 с.

33. Кирніс, Н. І., Костишина, Т. А. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики* :

монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля [та ін.] ; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 595-609.

34. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2020). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2022).

35. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2020). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2022).

36. Кількість закладів в Харкові. *Американський сайт для подорожів «tripadvisor»* : веб-сайт. URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g295369-Kharkiv_Kharkiv_Oblast.html (дата звернення: 03.10.2022).

37. Кіреєєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Theory and Practice of Public Administration*. Харків, 2019. № 66 С. 188-196.

38. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2018. .№1. С. 218-233. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68605/1/Klymchuk_motyvatsiia_stymuliuvannia.pdf (дата звернення: 28.10.2022).

39. Кодекс законів про працю в Україні. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 13.11.2022).

40. Крайнюк Л. М. Особливості мотивації праці на ресторанних підприємствах м. Харкова. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Київ, 2018. № 2. С. 68-73. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjF7-rpp-L6AhXC2aQKHd1eAf4QFnoECA8QAQ&url=http%3A%2F%2Fnbu.gov.ua%2F>

[Fj-pdf%2Fmnjie_2018_2_12.pdf&usg=AOvVaw3gOlMR8on2AUCrhm9n8oCv](#)

(дата звернення: 26.09.2022).

41. Крикун О. О., Рибалко А. С. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2020. № 43. С. 178-184.

42. Літвінчук С. М., Литвинова О. Н. Теоретичні засади визначення поняття «мотивація». *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємства, та управління на сучасному етапі* : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 7 лист. 2019 р. Тернопіль, 2019. С. 191-193. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36172/1/191.pdf> (дата звернення: 26.10.2022).

43. Никоненко А. В. Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2020. №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969> (дата звернення: 06.10.2022).

44. Піраміда Льюїса: населення Землі по поведінці ділиться на три групи-в якій з них ви? Інтелектуальний журнал про культуру та суспільство : веб-сайт. URL: <https://knife.media/lewis-model/?ysclid=la71j48n9x712523170> (дата звернення: 05.11.2022).

45. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic system*. Хмельницький, 2022. № 2. С. 154-160. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20> (дата звернення: 27.09.2022).

46. Полюк М. І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2019. 261 с. URL: http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5659_dis%20.pdf (дата звернення: 07.11.2022).

47. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Стаття 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 27.09.2022).

48. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 р. №211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.09.2022).

49. Рева М. Ю. Ефективність системи мотивації у закладах громадського харчування. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Луцьк, 21 жовт. 2022 р. Луцьк, 2022. С. 15-16.

50. Розвиток ресторанного ринку України за кількістю закладів. Аналітичний центр «Ресторани України». URL: https://m.facebook.com/102348505275876/photos/a.114870357357024/372493041594753/?_rdr (дата звернення: 30.09.2022).

51. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. Київ, 2018. № 10. С. 58-62. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/13.pdf (дата звернення: 07.11.2022).

52. Соловійов Д. І. Особливості управління персоналом в ресторанних закладах. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю* : матеріали IV всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Полтава, 24 жовт. 2019 р. Полтава, 2019. С. 529-531. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/Zakhidna-Mosolova-2.pdf#page=530> (дата звернення: 25.09.2022).

53. Статистика зарплат в Україні за вакансіями. Сайт для пошуку роботи : веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/ru/salary/> (дата звернення: 04.10.2022).

54. Сукрушева Г. О. Модель впровадження грейдової системи оплати праці, як інструменту мотивації в управлінні персоналом в організаціях соціально-культурної сфери. *Актуальні питання у сучасній науці*. Київ, 2022. № 1. С. 189-199. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-1\(1\)-189-199](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-1(1)-189-199) (дата звернення: 05.11.2022).
55. Трикоз І. В., Соловйов Д. І. Дослідження сучасних методів управління персоналом в ресторанному бізнесі. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. Бердянськ, 2018. № 3. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2018_3_16 (дата звернення: 25.09.2022).
56. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава, 2021. № 1. С. 87-91.
57. Чому зараз звільняються люди. Сайт для пошуку роботи : веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/ru/news/ukraine/1559/> (дата звернення: 05.11.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат учасника III Міжнародної наукової конференції «Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень»



Рисунок А.1 – Сертифікат учасника III Міжнародної наукової конференції «Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень» 23 вересня 2022 року у м. Київ

Додаток Б

Сертифікат учасника VIII Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та
перспективи» 23-24 вересня у м. Одеса



Рисунок Б.1 – Сертифікат учасника VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» 23-24 вересня у м. Одеса

Додаток В

Сертифікат учасника VII Міжнародної науково-практичної конференції
«Modern research in world science»



Рисунок В.1 - Сертифікат учасника VII Міжнародної науково-практичної конференції «Modern research in world science» 2-4 жовтня у м. Львів